

HG Budvanska rivijera

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA

2025



kabinet@budvanskarivijera.co.me
www.hgbudvanskarivijera.com

Trg Slobode 1, 85310 Budva
Tel: +382 33 451 640

S A D R Ź A J

- **Uvod** **str.1.**
- **Opis poslovnih aktivnosti i organizacione strukture pravnog lica** **str.1.**
- **Istinit prikaz razvoja, analize finansijskog položaja i rezultata poslovanja pravnog lica, uključujući finansijske i nefinansijske pokazatelje** **str.18.**
- **Informacije o ulaganjima u cilju zaštite životne sredine** **str.27.**
- **Planirani budući razvoj – sadašnji trenutak i budućnost** **str.31.**
- **Podaci o aktivnostima istraživanja i razvoja sa naglaskom na ulaganja u obrazovanje zaposlenih i odnosa Društva sa drugim zainteresovanim javnostima** **str.39.**
- **Informacije o otkupu sopstvenih akcija, odnosno udjela** **str.48.**
- **Postojanje poslovnih jedinica** **str.48.**
- **Podaci o finansijskim instrumentima koji se koriste ako su od značaja za procjenu finansijskog položaja i uspješnosti poslovanja** **str.53.**
- **Upravljanje finansijskim rizikom** **str.53.**
- **Zaključak** **str.58.**

Uvod

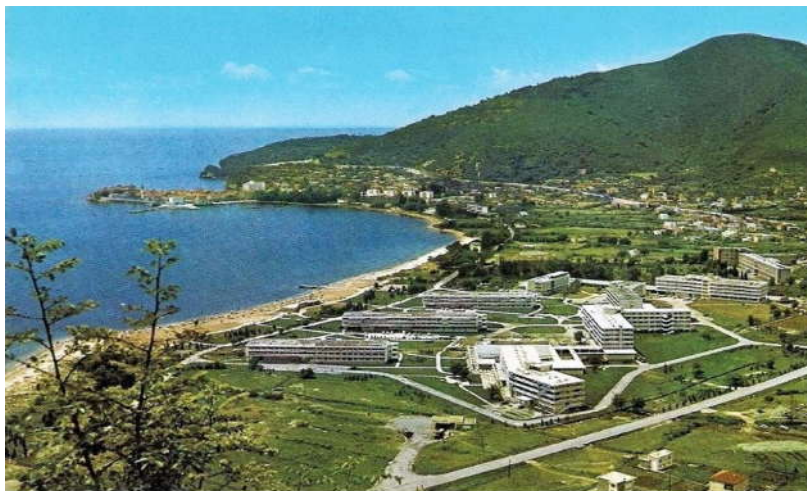
Izveštaj menadžmenta kojeg prezentujemo javnosti ima svrhu da predstavi Hotelsku grupu Budvanska rivijera AD Budva (nadalje Društvo) svim zainteresovanim subjektima i informiše ih putem kvalitetnih, relevantnih, korisnih, uskladenih i uporedivih informacija o Društvu. Iste će pomoći da se poboljša informisanost o radu Društva prema svim zainteresovanim stranama a time i porast povjerenja cjelokupne javnosti. U obzir će se uzeti i sam sektor turizma u kojem privređuje Društvo da bi podaci bili što korisniji za dalju obradu.

Zakon o računovodstvu ("Službeni list Crne Gore", broj 52/2016, član 11 i 12 kao i "Službeni list Crne Gore", broj 145/2021, član 11, 12, 14 i 15) kao i Zakon o reviziji ("Službeni list Crne Gore", broj 01/2017, član 24) uveli su obavezu sačinjavanja i dostavljanja nadležnim organima godišnjeg **Izveštaja menadžmenta** kao nefinansijskog izveštaja u skladu sa zahtjevima koji su propisani Direktivama 2013/34/EU i 2014/95/EU. Izveštaj je rađen i strukturiran u skladu sa "Smjernicama za izveštavanje o nefinansijskim informacijama" objavljenim u Službenom listu Evropske unije 2017/C 215/01 od 05.07.2017.godine. Principi na kojima je zasnovan Izveštaj menadžmenta su materijalnost, razumljivost, fer izveštavanje, kontinuitet objave informacija na liniji od prošlosti ka budućnosti, konzistentnost i koherentnost podataka. Posebno se obratila pažnja na materijalnu ispravnost objavljenih informacija da bi izveštaj imao relevantnost i iskazao tačnost baze iz kojih crpi informacije.

1. Opis poslovnih aktivnosti i organizacione strukture pravnog lica

Sedamdesetih i osamdesetih godina 20. vijeka kompletnu turističku privredu Crne Gore objedinjavalo je preduzeće MontenegroTurist, sa sjedištem u Budvi. Iz centralizovanog preduzeća, radne organizacije, izdvaja se OOUR Budva koji objedinjava hotele na teritoriji opštine Budva. Tokom 1990. godine firma prerasta u Hotelsko turističko preduzeće „Budvanska rivijera“ a.d. . Tadašnje preduzeće je u svom sastavu imalo 18 hotela.

Današnji naziv Hotelska grupa „Budvanska rivijera“ a.d. ustanovljen je u septembru 2009. godine, a preduzeće je u cijelom navedenom periodu bilo u većinskom državnom vlasništvu.



Budva 1971.godine

Društvo je osnovano 25.12.1997. godine upisom u Centralni registar privrednih društva Republike Crne Gore kao Akcionarsko društvo. Sjedište Društva je u Budvi na adresi Trg slobode br.1 , koja je i adresa za prijem službene pošte. Društvo je registrovano sa brojem PIB-a 02005328 i PDV brojem 20/31-00016-8. Web adresa je www.hgbudvanskarivijera.com dok je zvanična mail adresa kabinet@budvanskarivijera.co.me . Šifra djelatnosti je 5510 sa opisom "Hoteli i sličan smještaj" .

Društvo danas upravlja i aktivno posluje sa 5 hotela koji raspolažu sa 3.463 ležaja, i to: Hotel „Palas“ sa depadansom koji se vodi pod imenom "Palas lux"(oba imaju kategoriju 4*) Petrovac, Hotel „Castellastva“ (4*) Petrovac, Turističko naselje „Slovenska plaža“ (4*) Budva, Hotel „Aleksandar“ (4*) Budva, Hotel „Mogren“ (u objektu sada funkcioniše samo gradska kafana dok smještajni dio očekuje rekonstrukciju).

Društvo je vlasnik preko 300.000 m2 zemljišta, a prema evidenciji koja se vodi u katastarskom operatu opštine Budva, Petrovac i Sveti Stefan.

Društvo raspolaže sa 72 poslovnih prostora (ovdje je uključeno i nekoliko lokacija gdje se izdaje samo zemljište za privrednu aktivnost), što čini preko 3.000 m2, koji se kao investicione nekretnine izdaju u zakup na određeno vrijeme. Od 2023.godine investicione nekretnine (poslovni prostori i zemljište) se daju u zakup i putem javne aukcije.



TN Slovenska plaza, hotel sa najvećim brojem smještajnih jedinica u Društvu

Istovremeno sa podizanjem "fizičkog" kvaliteta ponude koje se dešava u poslednjih 15 godina, Društvo je uložilo značajna sredstva u usvajanje novih evropskih međunarodnih normi i to integrisanog sistema menadžmenta prema zahtjevima standarda ISO 22000:2018, ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015 . Cijeli proces sertifikacije iziskivao je velika finansijska sredstva ali je ključ integrisanog sistema upravljanja upravo smanjenje operativnih troškova, a potom i uštede u svim oblastima koje su obuhvaćene standardizacijom.

Društvo je profilisalo svoje poslovanje shodno donesenoj misiji, viziji i poslovnom modelu preduzeća.

Poslovna misija Društva

Hoteli Društva predstavljaju turističke objekte koji pružaju najrazličitije usluge odmora, rekreacije, zabave i opuštanja na jednoj od najatraktivnijih lokacija u Crnoj Gori. Organizacija seminara, kongresa kao i organizacija različitih događaja i svečanosti je, u isto vrijeme, jedna od više tradicionalno specijalizovanih usluga kompanije koja se iz godine u godinu unaprijeđuje.

S posebnom brigom i pažnjom Društvo se odnosi prema okolini i prati trend održivog razvoja, jer samo na taj način se mogu zadovoljiti potrebe sve prisutnijih sofisticiranih gostiju čija je svijest o očuvanju prirode na visokom nivou. Pored brige za okolinu, akcenat kompanije je i na očuvanju i afirmaciji kulturno historijskih vrijednosti kao osobenosti geografskog prostora u kojem se nalaze.

Vizija Društva

Vizija Društva se ogleda u želji Društva da bude sinonim za kompaniju koja stalno postavlja više standarde u oblasti poslovanja, kvaliteta pružanja usluge, a istovremeno ne samo da prati trendove, nego da ih i predviđa i kreira.

Takođe, vizija kompanije je da i ubuduće ostane vodeći hotelski lanac u Crnoj Gori, prepoznatljiv brend na turističkom tržištu Evrope i regiona.

Poslovni model i ciljevi Društva

Društvo predstavlja jednu od vodećih kompanija u oblasti turističke industrije Crne Gore. To je prepoznatljiv brend još od 80-tih godina prošlog vijeka, predstavljen u katalozima najznačajnijih svjetskih turoperatora, kako po brojnosti kapaciteta i raznovrsnosti ponude, tako i po kvalitetu pružene usluge tj. odnosu cijene i kvaliteta. Podizanjem nivoa kvaliteta, uz istovremeno inoviranje smještajnih jedinica i sadržaja, ulaganjem u razvoj sopstvenog kadra i praćenjem svih modernih tokova u hotelijerstvu danas, Društvo predstavlja okosnicu crnogorskog turizma.

Prateći savremene svjetske trendove, Društvo je započelo adaptaciju hotela 2007. godine, koji su u tom periodu bili kategorisani sa 2* i 3 *. Ulaganjem u enterijersku adaptaciju objekata, izgradnju novih sadržaja i povećanju nivoa kvaliteta usluge investirano je, u predhodnih 15-tak godina, preko 60 miliona EUR sredstava, tako da je sada 100% kapaciteta dovedeno na nivo kategorije od 4 *. Investiranje se nastavilo i u 2025.godini gdje su prije glavne sezone urađena adaptacija 4 bloka TN Slovenske plaže u vrijednosti od 14 miliona EUR. Uz stalne napore u razvijanju i podizanju nivoa odnosa gost-osoblje, vodi se računa i o zadovoljstvu zaposlenih, njihovim potrebama, motivaciji, timskom radu, omogućavajući istovremeno zaposlenima profesionalnu edukaciju, napredovanje i djelovanje u uspješnom orijentisanom radnom okruženju.



Hotel Castellastva u Petrovcu

Naš status potvrđuje ne samo stručna javnost nego i broj gostiju i turoperatora koji su zainteresovani za saradnju sa Društvom. Kada se tome doda veliki broj smještajnih jedinica i ležajeva, konkurentnost u cjenovnoj politici, spremnost na brzo reagovanje na promjene u tražnji nepredvidivog turističkog tržišta, jasno je da kompanija zauzima izuzetno dobru i konkurentnu tržišnu poziciju. Bez obzira na globalne izazove, Društvo je našlo način da svoje poslovanje profiliše na dobar način. Nije se odustalo od daljnjeg ulaganja u kapaciteta a sa strane tražnje konstatno smo u procesu otvaranja novih tržišta iz kojih želimo da stvorimo dodatno punjenje kapaciteta.

Shodno gore opisanoj situaciji i poslovnoj poziciji Društva u okruženju u kojem posluje, postavljeni su od strane menadžmenta Društva ciljevi. Uz naznaku da se tiču kratkog i srednjeg roka oni su sledeći:

- Povećanje popunjenosti kapaciteta u pred i post sezoni ;
- Dalje povećanje broja individualnih rezervacija ;
- Realizacija planiranih fizičkih pokazatelja poslovanja ;
- Pобољшanje finansijskih pokazatelja i povećanje profitabilnosti ;
- Podizanje nivoa kvaliteta usluge vanpansionskih objekata kao i otvaranje dodatnih prodajnih mjesta koja će dovesti do povećanja ukupnih prihoda ostvarenih od osnovne djelatnosti ;
- Ponuda shodno jasno definisanim standardima bezbjednosti putovanja i smještaja gostiju;
- Širenje portfolija smještaja novim kapacitetima ;
- Primjena novih digitalnih alata za poboljšanje individualne prodaje .

Djelatnost ugostiteljstva po samoj prirodi djelatnosti je orijentisano ka spoljnjim javnostima pa tako i poslovanje naše kompanije u značajnoj mjeri zavisi od svog okruženja.

Analiza eksternog okruženja Društva i poslovne aktivnosti Društva tokom protekle godine

Podaci predstavljeni u Svjetskom turističkom barometru, iz januara 2026.godine, koji objavljuje podatke Svjetske turističke organizacije (UNWTO), pokazuju da je svjetski turizam porastao 4% u 2025.godini i to kada ga uporedimo sa 2024.godinom (1.520 miliona međunarodnih dolazaka u 2025 ili 60 miliona više nego predhodne godine). Rezultat iz 2025.godine je takođe na nivou porasta od 4% od broja postignutog prije pandemijskog perioda, tačnije 2019.godine (računaju se gosti koji su imali barem jedno noćenje na destinaciji).

Trend promjena turističkih kretanja tokom perioda 2023-2025.godina, ukupno i po regionima:



Promjena turističkih kretanja tokom perioda 2024-2025.godina sa upoređenjem za baznu 2019.godinu, ukupno i po regionima:



Podaci o ukupnim prihodima od turizma (uključuju i troškove transporta) u 2025.godini je procjena da će biti na nivou od 2,2 triliona USD i čine 5% veći iznos od iste kategorije u 2024.godini. Važno je primjetiti da je postojao veći porast u prihodima nego što je to slučaj kod broja noćenja što govori i o porastu kako inflacije tako i o rastu budžeta koji se koristi za putovanja odnosno o trendu da se više troši na turizam.

Trend promjena prihoda od turizma i ukupnih turističkih dolazaka u periodu 2019-2025.godina :

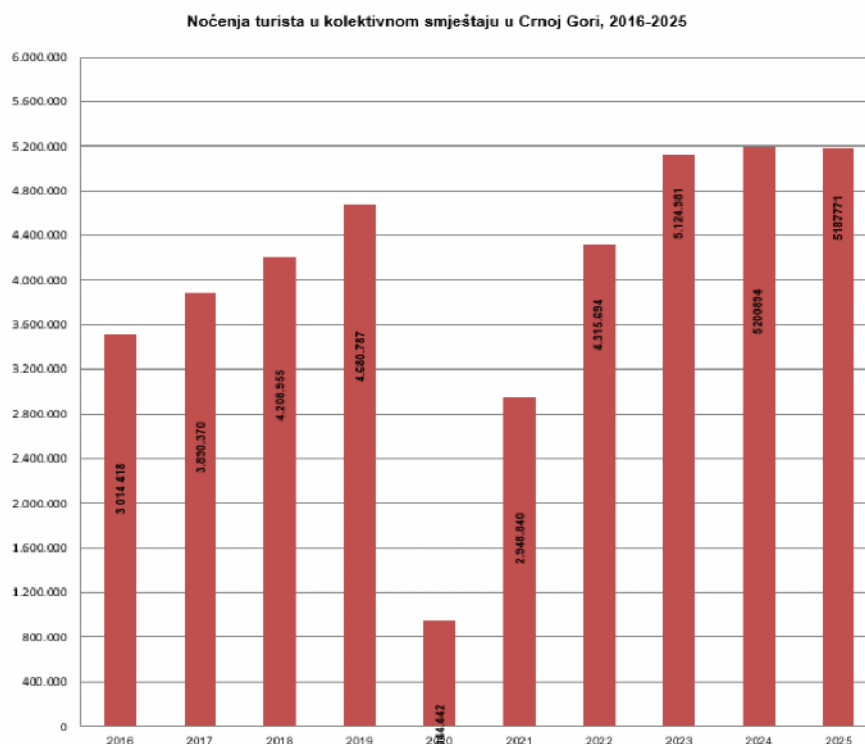


Za nastupajuću 2026.godinu očekivanja predstavnika turističke struke, na nedavno organizovanom istraživanju koji su pripremili u UNWTO-u, govore da se za narednu godinu očekuje da turistički proizvod

bude bolji od ostvarenog u 2025.godini odnosno da bude veći u procentu od 3-4%. Oko polovine ispitanih osoba iz turističke struke naglašava da su ekonomski faktori, visoki troškovi transporta i geopolitički rizici glavni izazovi sa kojim a se globalna turistička privreda suočava u 2026.godini. Inflacija kao ekonomski važan faktor u turističkoj industriji bilježi veći porast od prosječnog porasta nivoa inflacije i ostaje veoma važan faktor koji utiče na ponašanje potrošača. Napominjemo da su navedeni podaci poslednji koje je objavio UNWTO i iz januara 2026.godine.

Kada je u pitanju turističko tržište Crne Gore podaci MONSTAT-a kažu da je ostvareno 5.187.771 noćenja u kolektivnom smještaju u Crnoj Gori tokom 2025.godine. Može se konstatovati manji pad od 0,25% u odnosu na prošlu godinu. Podaci su objavljeni od strane MONSTAT-a krajem januara 2026. godine i odnose se na kolektivni smještaj (hoteli, odmarališta, pansioni, moteli, turistička naselja, hosteli i dr.) odnosno ne uključuju individualni smještaj u Crnoj Gori. Grafikon u nastavku pokazuje dramatičnost pada broja noćenja u kolektivnom smještaju u toku 2 COVID godine i oporavak nakon toga.

Prikaz noćenja turista u kolektivnom smještaju u Crnoj Gori u poslednjih 10.godina:



Govoreći o okruženju u kojem Društvo posluje, treba imati u vidu specifičnosti u okviru sveukupnog crnogorskog turističkog proizvoda, kao i specifičnosti spoljnog okruženja. Ovdje želimo da objasnimo položaj naše kompanije u odnosu na okruženje.

Prema podacima Centralne banke Crne Gore, procijenjeni prihodi od stranih turista za 2025.godinu iznose 1,48 milijardi eura i bilježe rast od 1,4% u odnosu na prethodnu godinu. Dodatno, turizam i putovanja doprinose ekonomiji Crne Gore sa 28,830 radnih mjesta u 2025.godini, što je 11% od ukupnih radnih mjesta u Crnoj Gori. Ovi podaci jasno ukazuju na značaj turizma za crnogorsku ekonomiju.

Prosječna bruto zarada u sektoru usluge smještaja i ishrane iznosi 1.204 eura i raste čak 17% u odnosu na 2024. godinu. Pozitivan trend je kontinuirani rast kvaliteta smještajnih kapaciteta pa danas više od polovine svih hotela u Crnoj Gori, čine objekti visoke kategorije. Razvoj novih visokokvalitetnih smještajnih kapaciteta i povećanje udjela hotela u ukupnim kapacitetima predstavlja osnovni cilj koji će povećati kvalitet turističke ponude.

Podaci Eurostata pokazuju i da Crna Gora značajno zaostaje za evropskim prosjekom popunjenosti hotelskih kapaciteta. U 2025.godini prosječna stopa iskorišćenosti hotela u Crnoj Gori iznosi 41%, što je pad od skoro 3% u odnosu na 2024. godinu. Uprkos izgradnji kvalitetnih kapaciteta, podaci ukazuju na visoku sezonalnost, kraće boravke turista i masovni ljetni turizam po višim cijenama, ali sa nižom zaradom jer su troškovi poslovanja veći.

U Crnoj Gori u posljednjih 5-10 godina, u toku je stalni porast kvalitetnih hotelskih kapaciteta sa 4* i nešto manje sa 5*. I pored toga što je crnogorski turizam otvorio vrata ka stranim investitorima, evidentan je manjak osnovnih hotelskih kapaciteta sa naglaskom na glavni dio ljetnje sezone. U tom smislu Društvo sa svojim kapacitetom, kao i podignutim nivoom usluge zauzima dobru konkurentsku poziciju u okviru crnogorskog turističkog proizvoda. Dobar omjer "cijena-kvalitet", koju dobije gost naših hotela, je primijećen na tržištu i daje dobre rezultate.

Samo ponudu Budve kao destinacije, u kojoj posluje Društvo, definiše i okruženje koje ima niz manjkavosti. Istraživanje koje je radila Turistička organizacija Budve u saradnji sa njemačkom kompanijom Mascontour GmbH, tokom ljeta 2019 godine (iz predCOVID perioda čime se isključuje uticaj), a koje je objavljeno u februaru 2020.godine, govori o niskoj platežnoj moći prosječnog turista koji posjećuje Budvu. Tada objavljeni podaci (ne postoje noviji do kojih se može doći) kažu da polovina gostiju ima mjesečnu zaradu od 500 EUR, dok mjesečna primanja od 500 do 1.000 EUR ima 32% gostiju. Rezultati su pokazali da čak 79 odsto gostiju koji borave u Budvi ima između 16 i 49 godina, kao i da se destinacija uglavnom oslanja na goste koji su već u njoj boravili, a posebno na one koji su Budvu posjetili više puta. Kada je riječ o potrošnji (odnosi se samo na goste koji troše novac za rezervacije unaprijed) u prosjeku oni po osobi i po putovanju troše: 376,00 EUR za smještaj, 234,00 EUR za prevoz do destinacije, 216,00 EUR za iznajmljivanje automobila i 54,00 EUR za izlet. Istovremeno troše po osobi 23,00 EUR u restoranima, 17,50 EUR za suvenire, 15,10 EUR za zabavu, 13,61 EUR za hranu i piće u prodavnicama i marketima itd. .

Bez obzira na sistemske probleme u branši, dugoročni cilj turističkih radnika mora biti da se u Crnu Goru i Budvu dovedu turisti koji žele nešto kvalitetniji smještaj a imaju budžete koji im to dopuštaju. Želja je da se gosti koji su upoznali destinaciju u protekloj dekadi, zadrže na našem tržištu kroz inteziviranje aktivnosti sa postojećim turoperatorima ali i da se i dalje upoznaju sa destinacijom. Sa druge strane tradicionalni partneri moraju imati adekvatnu pažnju i biti naši partneri i dalje.

Privredni subjekti iz sektora turizma ukazuju na izazov koji imaju u svom poslovanju zbog opterećenje u vidu povećanja stope PDV-a na usluge smještaja u turizmu sa 7% na 15%, koje je stupilo na snagu 1. januara 2025. godine, što nepovoljno utiče na konkurentnost crnogorske ponude, posebno imajući u vidu konkurenciju u regionu kod kojih su ove stope znatno niže. U nepovoljnom poslovnom ambijentu, sa visokim nabavnim cijenama prehrambenih proizvoda, a sa druge strane povećanom stopom PDV-a na smještaj, ugostitelji i hotelijeri u Crnoj Gori otežano kreiraju konkurentne cijene prema krajnjem gostu.

Sektor turizma, iako definisan kao strateški, i dalje opterećuju brojni izazovi. Turistički poslenici ukazuju da na uspješnost turističke sezone naročito utiču: nekonkurentnost, siva ekonomija, nedostatak stručne radne snage i zapošljavanje stranaca, komunalna i saobraćajna infrastruktura, avio dostupnost destinacije,

građevinski radovi tokom turističke sezone, zadržavanje turista na graničnim prelazima, buka na otvorenom u blizini smještajnih kapaciteta.

Kada pričamo o glavnom problemu sa kojima se suočavaju turistički radnici, i ove godine je to bio problem nedostajuće sezone radne snage na pozicijama – sobarica, pomoćni radnik u kuhinji, servir, kao i specijalizovanih deficitarnih zanimanja – kuvar, poslastičar, pekar i sl. . Nedostatak radne snage je naš dugoročan problem a u posljednjih nekoliko godina i problem turizma Mediterana. Jasno je da se pitanje radne snage ne može na kvalitetan način riješiti bez donošenja ozbiljne i potpune strategije ljudskih resursa u turizmu i o tome ćemo u posebnom dijelu ovog izvještaja.

Naše slabe tačke kao destinacije su i struktura turističke ponude, struktura turističke tražnje, turistička i opšta infrastruktura. Saobraćajne gužve, nedostatak parking prostora, nečistoća u gradu, prijava plaže i previše plažnog mobilijara, gužve na aerodromima, problematična taxi služba, i ovo su najčešće primjedbe naših gostiju.

Start turističke sezone 2025 je bio lošiji (maj i jun mjesec) usled regionalne nestabilnost čiji smo svjedoci. U tom dijelu sezone većinu smještaja se puni aranžmanima gostiju iz našeg regiona. Jul i avgust su takođe u određenoj mjeri bili lošiji od očekivanih. Septembar i oktobar mjesec su bili dobri a noćenja smo ove godine imali i u novembru mjesecu. Ukupan broj noćenja je tokom 2025.godine bio manji za 13% nego predhodne godine. Punjenu kapaciteta omogućeno je i kroz aranžmane koji su kroz razne MICE oblike svojom masovnošću obilježili period pred i post sezone - Regionalni Studentski susreti- Ekonomijada/ Pravnijada, Sindikalni susreti JP Putevi republike Srpske, Radničke igre Ministarstva unutrašnjih poslova Crne Gore, Sindikat zdravstva Crne Gore, Sindikat zdravstva Srbije, Sportski susreti sindikata- *Komunalna olimpijada*, Sportski susreti radnika Cedis- a, regionalna manifestacija *Sport za sve*, kao i Festival filma; zatim sportske manifestacije na Evropskom i svjetskom nivou- Prvenstvo u boksu, kao i svjetsko prvenstvo u šahu.



Detalj sa Sajma turizma u Beogradu

U namjeri da obezbijedimo punjenje kapaciteta Društva i ove sezone nije izostala posjeta sajamskim manifestacijama turizma. Predstavnici Sektora prodaje obišli su sve veće sajmove koji su održani i to sa željom da se otvore nova tržišta. I ove godine smo stavljali akcenat na daleke destinacije pa smo bili prisutni i na ITB China koji se održao od 27. do 29.05.2025 u Šangaju. Od važnih sajмова tokom 2025.godine bili smo prisutni u Berlinu, Minhenu, Londonu, Madridu, Njujorku, Rigi, Oslu, Beogradu,...

Kako se očekivala dobra popunjenost sa regionalnih tržišta jak akcenat je dat sajmovima u okruženju. Tokom održavanja sajamskih manifestacija promovisane su razne akcije (rani booking, nagradne igre, paketi za uskršnje i prvomajske praznike i sl.). Tokom 2025.godine nama važna tržišta Rusije, Ukrajine i Bjelorusije su bila i dalje u padu, najviše zbog ratnih dešavanja u Ukrajini i viznog režima sa tim tržištima.

Protekle sezone su pokazale i glavne izazove na koje treba odgovoriti kada je u pitanju prodaja. Karakteriše ih stalna potreba popunjavanja hotelskih kapaciteta kroz last minute aranžmane i održavanje cjenovne stabilnosti a ujedno i održavanje konkurentnosti. Važno je pomenuti i sezonalnost u radu hotela, koja je generalno posmatrano otežavajući parametar u funkcionisanju hotela. Hotelska industrija je konstantno na tragu modela za produžetak turističke sezone u pred i post sezonskom periodu.



Izložbene aktivnosti Društva tokom 2025.godine

Za naredni period smatramo da treba nastaviti promociju individualnog principa prodaje putem novih kanala. Kampanje su praćene promocijom putem influencersa iz Crne Gore, Srbije, Bosne i Hercegovine, Albanije. Promocija ponude rađena je i putem digitalnih alata: google ads, sponzorirano oglašavanje na društvenim mrežama (facebook i Instagram) kao i posredstvom content marketinga na društvenim mrežama linkedin i twitter. Detaljniji izvještaj o marketing aktivnostima se mogu pogledati u okviru godišnjeg Izvještaja marketing služba.

Vrlo je važno navesti da, ne samo HG Budvanska rivijera i Budva kao destinacija, već i cijela crnogorska turistička ponuda, ima problem sa lošom avio dostupnošću. Očekivanje svih aktera turističkog prometa je ovaj akutni problem bude prioritet i da traži uključivanje institucija države u rešavanje. Posebno je važno isticati ovaj problem u kontekstu promocije Crne Gore kao destinacije od 365 dana. Najave iz Aerodroma Crne Gore za 2026.godinu su veoma dobre i sa optimizmom možemo gledati na taj segment turističkog poslovanja. Naime planirano je otvaranje baze Wizz air-a na aerodromu Podgorica kao i osposobljavanje ovog aerodroma za noćne letove. Očekuje se dodatnih 17 linija tokom naredne godine od strane navedenog avio prevoznika.

Ono što je tokom dugog niza godina karakterisalo strukturu gostiju koji su boravili u hotelima Društva bila je dominacija gostiju koji su rezervisali smještaj posredstvom turističkih agencija. Taj odnos je uglavnom bio na nivou 90:10 u korist agencijskih gostiju. Nekoliko poslednjih godina su predstavljale preokret, prije svega, u kanalima prodaje aranžmana a samim tim i u strukturi gostiju koji su boravili u našim hotelima. Tako da smo imali situaciju evidentnog povećanja učešća individualaca u ukupnom fizičkom obimu prometa i njihovog udijela u ukupnoj strukturi od 30%. Individualna prodaja nesumnjivo je potpomognuta prelaskom na digitalni marketing čime je neposredno povećana interakcija sa potencijalnim turistima. Naglašavamo da se u Sektoru prodaje sve više koristi e-commerce koji omogućava sigurno i brzu naplatu individualnih rezervacija.

S obzirom da su tradicionalni kanali prodaje u period postCovid-a manje dominantni, pristupilo se primjeni i savremenih prodajnih kanala, gdje se nastojalo da se uz što je moguće niže troškove postigne najviša moguća tržišna pokrivenost (primjenjivao se sistem tzv. *multichannel marketinga* - radio, tv reklame, socijalne mreže, newsletter kontakti, kompanijski website i naplata putem e-commerce-a).

Prikaz individualnih noćenja u Društvu tokom 2024 i 2025.godine:

	Period	
	2024	2025
Individualni gosti	128.627	121.672

Za narednu 2026.godinu, uzimajući u obzir i globalna dešavanja, glavni cilj je poboljšanje rezultata iz 2025.godine uz obezbjeđivanje stabilnog prisustva na tržištu. U tome će pomoći planirana orijentacija na neka tržišta koja nisu bila u našem jakom fokus. Na nešto lošiji booking u sezoni 2025 uticali su kako interni tako i eksterni faktori koji su tokom godine analizirani i našena rešenja koja bi iste uticaje minimizirali u 2026.godini.

Naša strategija i dalje će biti, bez obzira na povećanje broja individualnih noćenja, orijentacija na stabilnu popunjenost kapaciteta kao i dužu turističku sezonu a to možemo realizovati u saradnji sa velikim touroperatorima.

Ocjena kvaliteta usluge i nagrade

Društvo već duži niz godina svoje kapacitete prodaje i putem popularnih "on line" kanala prodaje. U vremenu brze globalizacije i razvoja informatike u domenu poslovanja hotelijerstva, povratne ocjene gostiju ovim putem imaju sve veću ulogu prilikom izbora smještaja. Dajemo prikaz ocjena na tri poznate on-line platforme.

Rejting hotela Društva u 2025.godini na tri značajna "on-line" kanala su sledeći:

	booking.com	tripadvisor.com	google.com
Hotel Castellastva	8,5	4,0	4,1
Hotel Palas	8,1	4,0	4,3
Hotel Aleksandar	7,5	3,9	4,1
Hotel Mogren	-	3,6	4,4
TN Slovenska plaža 4*	7,5	3,7	4,1

- raspon ocijena je za Booking.com od 1-10 (prikazuje ocjene u predhodne dvije godine) dok je kod Tripadvisor.com i google.com od 1-5 (prikazuje ocjene za period od kada se hotel nalazi na navedenoj platformi). Nakon adaptacije soba sa 3* i nove kategorizacije, ugašeni su dosadašnji profili TN Slovenska plaza 3* i TN Slovenska plaza 4* i otvoren je novi profil na booking.com.

Jedna od aktivnosti koja se sprovodi sa namjerom da se unaprijede usluge i podigne nivo kvaliteta jeste anketiranje gostiju u hotelima Društva. Ova praksa se primjenjuje od 2007. godine i ima za cilj sagledavanje prednosti i nedostataka ponude. Ankete su od velikog značaja i na oblikovanju buduće ponude i dopune sadržaja hotelskih usluga. Ovaj upitnik je anonimnog karaktera i osim na maternjem jeziku preveden je i na više stranih jezika. Sam anketni listić je dopunjen pitanjima vezanim za pojedinačne obroke, osoblje, zadovoljstvo zaštitom životne sredine kao i ukupnoj atmosferi u pojedinom hotelu. Gosti imaju mogućnost da unesu u anketu i sopstvene komentare.

U sezoni 2025 putem ankete u ispitivanju je učestvovalo 4.948 gostiju ili 5,88% od svih gostiju koji su u navedenom period bili naši gosti. Ovogodišnja prosječna ocjena je 95,92% zadovoljnih gostiju i pokazuje rast pad od 1,58 procentna poena u odnosu na 2024. godinu. Gledajući ocjene po hotelima, hoteli Slovenska plaža, Aleksandar i Castellastva bilježe rast procenta zadovoljstva anketiranih gostiju u odnosu na prethodnu godinu, dok hotel Palas bilježi blagi pad procenta zadovoljstva anketiranih gostiju od 2,14 % u odnosu na prošlu godinu.

Što se tiče unijetih komentara gostiju, najviše negativnih komentara se odnosilo na čistoću (značajno manje komentara po ovom pitanju u odnosu na prošlu sezonu), a najviše pozitivnih komentara na održavanje zelenila i animaciju.

Važno je napomenuti da je prosječna ocjena u prvoj godini ispitivanja tj. 2007.godine bila 80,20% i vidljiv je napredak u podizanju kvaliteta ponude Društva. Navedeni podaci pokazuju da je ulaganje u podizanje nivoa kvaliteta smještajnih kapaciteta dalo rezultate i pojačalo konkurentsku poziciju Društva.

Hotel Palas dobitnik je sertifikata za zlatnu oznaku kvaliteta u turizmu "Montenegro Quality" za 2024.godinu koji dodjeljuje Nacionalna turistička organizacija Crne Gore (NTO CG), uz podršku Ministarstva turizma. Montenegro Quality samo je dio većeg projekta Integralno upravljanje kvalitetom u destinaciji, koji je NTO CG započela prethodne godine. Riječ je projektu koji daje jasnu sliku o stanju kvaliteta turističke ponude u Crnoj Gori, jer je kroz njega po prvi put izvršeno mjerenje online reputacije u svim crnogorskim opštinama. Hotel Palas je postao i sertifikovani član Crnogorskog kongresnog biroa (MCB) - Nacionalne turističke organizacije.



Detalj sa Bridging Destination Montenegro 2025 u organizaciji NTO CG



MICE ponuda hotela Palas u Petrovcu

Dobijanjem sertifikata u domenu kongresnog turizma Hotel Palas se još jednom našao među najboljim hotelima u Crnoj Gori koji nude visok kvalitet usluge i širok spektar sadržaja.

Vlasnička i organizaciona struktura Društva

Društvo se kotira na Montenegro berzi AD pod skraćenim imenom "BUDR". Ukupan broj akcija je 8.110.763 sa nominalnom cijenom 6,79 EUR po akciji. Sve akcije imaju status običnih akcija odnosno nema prioriternih akcija. ISIN broj akcije je MEBUDRRA4BD2 dok je CIF kod ESVUFR. Na dan 31.12.2025.godine berzanska cijena akcije je bila 8,0000 EUR, što čini ukupnu kapitalizaciju društva u vrijednosti 64.886.104,00 EUR, na pomenuti datum.

Većinski vlasnik Društva je država Crna Gora sa 58,7334% akcija gdje su titulari Vlada Crne Gore, Fond PIO i Zavod za zapošljavanje.

Vlasnička struktura (sa procentualnim udjelom) :

Rekapitulacija većinskih akcionara HG "Budvanska rivijera" za 2025.godinu				
(učešće na dan 31.12.2025. godine)				
r.br.	Naziv akcionara	Broj akcija	Učešće	Nomin.vrijednost
1	Vlada Crne Gore	3.376.939	41,6353%	22.916.952,37
2	MKG PROPERTIES LTD	2.127.698	26,2330%	14.439.216,62
3	Republički fond PIO	1.040.093	12,8236%	7.058.392,75
4	Tandexon limited	600.000	7,3976%	4.071.785,55
5	Zavod za zapošljavanje Crne Gore	346.698	4,2745%	2.352.799,84
6	Ostala pravna i fizička lica	619.335	7,6360%	4.202.998,84
	Ukupno	8.110.763	100,00%	55.042.145,97

Društvo je struktuirano i donosi poslovne odluke utemeljene na odgovarajućoj zakonskoj regulativi. Organi Društva su Skupština akcionara, Odbor direktora, Izvršni direktor, Sekretar društva i Revizorski odbor. Interni i eksterni revizor kontrolišu usaglašenost poslovanja Društva sa zakonima.

Grafički prikaz dijela organa Društva:



U Društvu su tokom 2025.godine održane 2 skupštine akcionara. Prva se odnosi na 25. redovnu godišnju Skupštinu akcionara koja je održana je 25.7.i 04.08.2025. godine. U novi Odbor direktora, odlukom akcionara Društva, imenovani su Luka Vukalović, Tamara Liješević i Mijomir Pejović, kao predstavnici državnog kapitala a Vladimir Sekulić i Jovan Purar, kao predstavnici MKG Properties i Tandexon limited. Za predsjednika Odbora direktora izabran je Luka Vukalović. Godišnja Skupština akcionara usvojila je Godišnje finansijske iskaze, Izveštaj Menadžmenta i Izveštaj o poslovanju za 2024. godinu. Donijete su Odluke o raspodjeli dobiti u Društvu za 2024. godinu i o utvrđivanju visine naknada članovima i predsjedniku Odbora direktora Društva. Akcionari su za revizora Društva, za 2025. godinu, imenovali "BDO" DOO Podgorica. Druga skupština se odnosi na 14. vanrednu Skupštinu akcionara koja je održana 24.11.2025. godine. Na toj sjedinici za članove Odbora direktora imenovani su Luka Vukalović, Tamara Liješević i Zoran Miljanić, kao predstavnici državnog kapitala, Vladimir Sekulić i Jovan Purar, kao predstavnici MKG Properties i Tandexon limited. Za predsjednika Odbora direktora jednoglasno je izabran Luka Vukalović.

Tokom protekle 2025. godine Odbor direktora je održao 23 sjednice i to 18 u ranijim mandatima i 5 sjednica u novom mandatu. Odbor direktora je u prošloj godini, u kontinuitetu, izvršavao svoje zakonske i statutarne obaveze, preduzimajući aktivnosti na unapređenju poslovanja Budvanske rivijere. Svakako najznačajnija aktivnost Odbora direktora je finalizacija poslovnog odnosa sa Euromix Trade DOO Podgorica (u daljem tekstu: Euromiks). Dana 25.12.2025. godine zaključen je Sporazum sa Euromiksom čime je stavljena tačka na taj višegodišnji sporni poslovni odnos, više puta apostrofirani u ranijim izvještajima Društva i crnogorskoj javnosti. Sporazumom je naše Društvo uvelo svoju imovinu za deset miliona procijenjene vrijednosti, nasuprot dosadašnjem svakomjesečnom plaćanju duga ove kompanije Razvojnoj banci Crne Gore, u svojstvu pristupnika duga. Postali smo vlasnik objekta A2 i dva poslovna prostora u Petrovcu. Objekat A2 će

od ljeta 2026. godine postati sastavni dio hotela "Palas Lux" čime će se unaprijediti turistička ponuda za 25 smještajnih jedinica i spa centar.

Tokom 2025.godine Odbor direktora je donio niz odluka koje su od značaja za nesmetano i kvalitetno funkcionisanje. Navodimo najvažnije odluke:

- Odbor direktora je usvojio važan finansijski dokument - Poslovni budžet Društva za 2026. godinu.
 - Usvojen je i Plan nabavke za 2026. godinu, izrađen na osnovu Plana prodaje za narednu godinu i isti sadrži detaljnu analizu robe, usluga i radova koji se planiraju nabaviti.
 - Realizovana je ranija odluka Odbora direktora i adaptirane su četiri vile u TN "Slovenska plaža".
 - Odlukom Odbora direktora usvojen je Kolektivni ugovor Hotelske grupe „Budvanska rivijera“ AD Budva, kao preduslov njegovog zaključenja sa Sindikalnom organizacijom Društva.
 - Donijet je Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Društva čime je dat doprinos efikasnijoj organizaciji rada Društva i kvalitetnijoj kadrovskoj politici, kao osnova za zakonito, stručno i odgovorno vršenje poslova i zadataka Društva.
 - Kada je o imenovanjima riječ, na osnovu sprovedenog javnog konkursa, za izvršnog direktora Društva imenovan je Jovan Gregović, kojem je to drugi, četvorogodišnji mandat. Za direktora Sektora razvoja i tehničkog održavanja imenovan je Milivoje Radulović. Takođe, Odbor direktora je, na jednogodišnji mandat, imenovao članove Revizorskog odbora i Drugostepene komisije Društva.
- U 2025. godini i dalje je u toku bio arbitražni postupak pred Londonskim sudom za međunarodnu arbitražu (LCIA).

Odbor direktora je posebnu pažnju posvetio društvenoj odgovornosti. Opredjeljujući sponzorstva i pomoći, višestruko su pomognuta brojna sportska udruženja, klubovi i pojedinci. Takođe, sponzorisane su i obrazovne ustanove, raznovrsna kulturna dešavanja i aktivnosti humanitarnog karaktera.

Poslovna 2026. godina biće izazovna za cijelo Društvo. Potreba usklađivanja sa novim Zakonom o privrednim društvima donijeće inovirani sistem korporativnog upravljanja, podijeljene nadležnosti i odgovornosti novih organa upravljanja. Konačnu riječ u oblikovanju upravljačke strukture Društva daće akcionari, kao stvarni vlasnici kapitala. Takođe, u 2026. godini očekuje se i odluka Savjeta za privatizaciju i kapitalne projekte i Vlade Crne Gore u vezi Inicijative MK grupe za usvajanje Plana privatizacije i restrukturiranja Hotelske grupe „Budvanska rivijera“ AD Budva.

I pored očekivanih izazova u poslovanju, Odbor direktora će i u 2026. godini zakonito, odgovorno i efikasno vršiti sve zakonom i Statutom povjerene mu poslove. Ostaće posvećen daljem unapređenju rada i realizaciji razvojnih politika naše hotelske grupe kako bi se Društvo uspješno pozicioniralo na domaćem i inostranom turističkom tržištu.

Društvo je već duži period potpisnik Izjave o korporativnom upravljanju kojim se reguliše odnos kompanije prema zainteresovanim stranama a najvažniji aspekt se odnosi na način i rokove informisanja prema istima. Takođe primjenjujemo u poslovanju i Kodeks korporativnog poslovanja pripremljen shodno preporukama Montenegroberze.

Društvo njeguje korporativnu kulturu koju karakteriše orijentacija ka gostu kao jedinom parametru uspjeha u turističkom biznisu. Tom linijom se prilagođava i organizaciona struktura kompanije kao i sva prateća dokumenta koja se sačinjavaju u Društvu.

U organizacionom smislu Društvo je struktuirano po funkcionalnom principu i po liniji vertikalne odgovornosti. Ovaj model se praktikuje za stabilna okruženja gdje nema značajne geografske udaljenosti između pojedinih poslovnih jedinica i gdje upravljanje cjelinama nije kompleksno. Navedena organizacija omogućava menadžmentu da efikasno koordinira aktivnostima i postigne zacrtane ciljeve.

Menadžeri poslovnih jedinica su u hijerarhiji podređeni samom izvršnom direktoru.

U nastavku je prikaz organizacionog modela:



Društvo nema zavisnih kompanija.

Ovlašteni revizor Društva za 2025.godinu je preduzeće BDO d.o.o. Podgorica.

Mjera uspjehnosti poslovanja Društva se iskazuje analizom finansijskog položaja i rezultata pravnog lica. Osim obavezujućih zakonskih iskaza koje predaje organima države, Društvo redovno radi i interna dokumenta u kojima se analizira poslovanje preduzeća za periode kraće od godinu dana.

2. Istinit prikaz razvoja, analize finansijskog položaja i rezultata poslovanja pravnog lica, uključujući finansijske i nefinansijske pokazatelje

Fizički pokazatelji broja noćenja za 2026.godinu pokazuju da je broj noćenja imao pad. U apsolutnom iznosu ta razlika iznosi 60.599 noćenja a u procentima blizu 13%. U objektima Društva tokom 2025.godine boravilo je 84.139 gostiju a tokom prošle godine taj broj je iznosio 90.559. Nakon odlične 2024.godine desio se pad u broju noćenja i u našem Društvu a i na cjelokupnoj destinaciji. U periodu posle COVID-a cijela turistička djelatnost je pokazala veće poraste od prosječnih što nije slučaj za poslovnu 2025.godinu.

Pregled ostvarenih noćenja u Društvu tokom 2025.godine po hotelima sa uporednim podacima za 2024.godinu:

POSLOVNA JEDINICA	Broj ležaja	UKUPNO NOĆENJA				Index (16/13)	Dani rada	Stepen iskoriš. kapacit.
		2024	TEKUĆA GODINA					
			Agencije	Individual.	UKUPNO			
1	2	13	14	15	16	17		18
"SLOVENSKA PLAŽA"	2.135	248.370	151.783	61.343	213.126	86	204	48,93
"ALEKSANDAR"	454	94.553	54.161	18.727	72.888	77	228	70,42
Palas	342	64.477	39.067	24.462	63.529	99	287	64,72
Palas lux	96	13.012	6.023	7.217	13.240	102	220	62,69
"PALAS"	438	77.489	45.090	31.679	76.769	99	287	61,07
"CASTELLASTVA"	370	47.205	34.312	9.923	44.235	94	217	55,09
UKUPNO HG	3.397	467.617	285.346	121.672	407.018	87	287	41,75

U analizi ostvarenih noćenja za 2025. godinu može se vidjeti da su najveći procenat noćenja ostvarena sa tržišta regiona. Gosti i dalje se odlučuju da ne putuju na dalje destinacije i svoju potrebu za putovanjem ostvaruju na "domaćim" tržištima. Podatak da tržišta bivše Jugoslavije (uključeno i crnogorsko tržište) čine 41% ukupnog broja noćenja jasno govori sa kojih tržišta produkuje većinu prihoda. U nedostatku gostiju sa tradicionalnih tržišta, Sektor prodaje je bio primoran da dodatno punjenje kapaciteta traži na drugim tržištima – vanevropskim tržištima prevashodno.

Pregled ostvarenih noćenja u Društvu tokom 2025. godine po emitivnim tržištima sa uporednim podacima za 2024.godinu:

Uporedni pregled ostvarenih noćenja do 31.12.2025.god. po emitivnim tržištima sa razlikom u odnosu na 2024.godinu					
Red. br.	Država	UKUPNO			
		2024	2025	Razlika 25-24	Index 25/24
a	Istočna Evropa	67.599	52.094	-15.505	-22,9%
b	Zapadna Evropa	91.666	66.316	-25.350	-27,7%
c	Sjeverna Evropa	5.518	4.149	-1.369	-24,8%
d	Srednja Evropa	26.759	23.880	-2.879	-10,8%
e	Južna Evropa	34.673	11.096	-23.577	-68,0%
f	Jugoistočna Evropa	9.589	9.485	-104	-1,1%
g	Bivša SFRJ	145.693	125.302	-20.391	-14,0%
h	Vanevropske zemlje	64.285	74.317	10.032	15,6%
i	Crna Gora	21.835	40.379	18.544	84,9%
Ukupno		467.617	407.018	-60.599	-13,0%

Društvo nije mijenjalo strategiju poslovanja i nastavilo je da posluje sa najznačajnijim turoperatorima globalno i regionalno prisutnim. Kod najvećih kupaca – touroperatora i dalje preovladavaju agencije koje dovode turiste sa tržišta bivše Jugoslavije, Istočne Evrope kao i tržišta Francuske. Takođe vezano za strategiju poslovanja u ovoj godini i slobodnu politiku otkazivanja evidentan je stabilan procenat gostiju sa individualnim rezervacijama pa tako u ukupnom broju noćenja učestvuju sa visokih 30% u ukupnom broju noćenja.

Pregled ostvarenih noćenja u Društvu po najvećim partnerima i individulacima tokom 2025. godine:

AGENCIJE SA NAJVEĆIM BROJEM OSTVARENIH NOĆENJA U 2025.GODINI				
Redni broj	UKUPNO HG BUDVANSKA RIVIJERA			
	Naziv agencije	Broj noćenja	Učešće u ukupnom br.agen.noćenja	Učešće u ukupnom br.noćenja
1	MONTENEGRO TOURIST SERVICE	40.071	14,04%	9,85%
2	MTO FRANCE	30.945	10,84%	7,60%
3	R-TOURS BUDVA	28.534	10,00%	7,01%
4	LALATOVIC TRAVEL	25.049	8,78%	6,15%
5	TRAVELLAND	18.955	6,64%	4,66%
6	BIBLIO GLOBUS	15.849	5,55%	3,89%
7	KOMPAS MONTENEGRO	11.792	4,13%	2,90%
8	OLYMPIC TRAVEL	9.468	3,32%	2,33%
9	ODEON TOURS	7.740	2,71%	1,90%
10	NEW PORT	7.223	2,53%	1,77%
I	UKUPNO	195.626	68,56%	48,06%
II	OSTALE AGENCIJE	89.720	31,44%	22,04%
A (I+II)	UKUPNO AGENCIJE	285.346	100,00%	70,11%
B	UKUPNO INDIVIDUALCI	121.672		29,89%
A+B	UKUPNO	407.018		100,00%
REKAPITULACIJA		NOĆENJA	ODNOS	
AGENCIJE		285.346	70,1%	
INDIVIDUALCI		121.672	29,9%	
UKUPNO		407.018	100,0%	

Društvo sa pozicije državne kompanije promoviše i državne interese Crne Gore pa na takav način i djeluje u svom poslovanju.

U dijelu nabavke roba i usluga za svoje potrebe Društvo sarađuje, u mjeri koliko je to moguće, sa domaćim dobavljačima pa su tako od prvih 10 dobavljača, po vrijednost nabavke, svih 10 sa područja Crne Gore.

U dijelu najvećih partnera ,koji dovode goste u naše hotele, orijentisani smo na agencije sa kojima duži period sarađujemo.

Prikaz 10 najvećih kupaca i dobavljača u protekloj godini:

Tabela: 10 najvećih kupaca u 2025. godini			Tabela: 10 najvećih dobavljača u 2025. godini		
Redni broj	Kupci	Promet u periodu od 01.01.-31.12.2025.g.	Redni broj	Dobavljači	Promet u periodu od 01.01.-31.12.2025.g.
1	MTO	1.994.050	1	Stambeno	13.886.516
2	Kompas Montenegro	1.072.069	2	Voli trade	1.470.186
3	Olympic travel	596.198	3	Mesopromet	755.059
4	Odeon tours	568.112	4	Elektro distribucija	737.255
5	SO zdravstva i soc.zaštite BG	349.852	5	Montefish	361.710
6	OTS	341.696	6	Guard FTO	271.234
7	Travel travel	307.361	7	Goranović	256.593
8	Saga travel	248.934	8	Vodovod	222.296
9	MUP CG	160.454	9	Hemipro	203.252
10	Globtour Montenegro	135.756	10	Surfmont	189.424
Ukupno		5.774.481	Ukupno		18.353.525

Društvo osnovne prihode ostvaruje prevashodno od usluga smještaja i usluga pripremanja hrane i pića. Prihodi od osnovne djelatnosti pokazuju pad od 10% u 2025.godini. U analitici navedenih prihoda, prihodi od aranžmana pokazuju pad od 13% dok je kod vanpansionskih prihoda evidentiran rast od 7%. Porast vrijednosti vanpansiona u prošloj godini I to preko iznosa zvanične inflacije ohrabruje i pokazuje da ima potencijala raditi i ulagati u taj dio poslovanja Društva.

Pregled ostvarenih prihoda od osnovne djelatnosti u Društvu tokom 2025. godine sa uporednim podacima za 2024 godinu:

	Ukupno			
Vrsta prihoda	2024	2025	Razlika	Index
			2025 - 2024	2025 / 2024
Prihodi od aranžmana	21.304.297	18.639.714	-2.664.584	-13%
Prih. od polupans.	12.779.544	9.873.596	-2.905.947	-23%
Prih.od noć.sa dor.	2.145.817	2.451.525	305.708	14%
Prihodi od pansiona	2.443.567	3.363.478	919.912	38%
All inclusive	3.935.371	2.951.114	-984.256	-25%
Prihodi od vanpansiona	3.537.585	3.784.826	247.241	7%
Ukupno prihodi od osnovne djelatnosti	24.841.882	22.424.539	-2.417.343	-10%

Kada je u pitanju cjelokupno poslovanje kompanije može se bolje steći uvid prikazom bilansa uspjeha i analizom pojedinačnih bilansnih stavki.

Bilans uspjeha 2025. godine za uporednim izvještajem za 2024 godinu:

BILANSNA POZICIJA	2024	2025
I. POSLOVNI PRIHODI	25.695.614	23.569.770
II. POSLOVNI RASHODI	22.702.864	23.326.400
A. POSLOVNI REZULTAT (I-II)	2.992.750	243.370
B. FINANSIJSKI REZULTAT	(306.055)	(2.682.277)
C. REZULTAT IZ OSTALIH AKTIVNOSTI	764.284	4.254.349
D. REZULTAT IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA (A+B+C)	3.450.979	1.815.442
E. ODLOZENI PRIHODI I RASHODI	(536.598)	-
F. POREZ NA DOBIT	-	319.022
G. NETO REZULTAT (D+E-F)	3.987.577	1.496.420

Likvidnost se definiše kao sposobnost privrednog društva da uredno podmiruje svoje obaveze odnosno brzo konvertuje aktivu u novac i na taj način izmiri obaveze u kratkom roku. Ova sposobnost je uslovljena protokom obrtnih sredstava, rokom dospijeca obaveza, usklađenošću dugova i sopstvenih izvora finansiranja. Može se konstatovati da analiza likvidnosti kompanije predstavlja najznačajniji dio finansijske analize. Osnovni pokazatelji likvidnosti su Opšti ratio likvidnosti (L3-tekući ratio), Ratio reducirane likvidnosti (L2-ubrzani ratio) i Ratio trenutne likvidnosti (L1-trenutni ratio). Razlike u pokazateljima se tiču gornjeg dijela pokazatelja odnosno u kojem dijelu se prikazuju ili ne prikazuju sredstva kompanije shodno roku utrženja. Kod pokazatelja L3 vlasnici i akcionari često daju prednost relativno nižoj vrijednosti ovog koeficijenta jer investicije u obrtna sredstva mogu donositi manje prihoda od investicija u osnovna sredstva. Sa druge strane povjerioci prednost daju visokoj vrijednosti koeficijenta L3 jer su time više sigurni u sposobnost kompanije da može kratkoročno servisirati svoje obaveze.

$$L3 = \frac{\text{Obrtna sredstva}}{\text{Krat.obaveze}} \quad L2 = \frac{\text{Obrtna sredstva - zalihe}}{\text{Krat. obaveze}} \quad L1 = \frac{\text{Obrtna sredstva - zalihe - potraživanja}}{\text{Krat.obaveze}}$$

Pokazatelji likvidnosti za 2025.godinu sa uporednim podacima za predhodnu godinu:

Pokazatelji likvidnosti	2024.godina	2025.godina
L3 - Tekuća likvidnost	4,53	1,24
L2 - Ubrzana likvidnost	4,28	0,82
L1 - Trenutna likvidnost	2,88	0,38

Godinu su obilježili značajni odlivi sredstava po osnovu dva odnosa koji nemaju direktne veze sa osnovnom djelatnošću kompanije. Naime po osnovu isplate spora sa Zetagradjnom i isplate obaveza Euromix-trade d.o.o. prema Razvojnoj banci, Društvo je značajno poremetilo pozicije likvidnosti. Kada, u pokazatelju, uporedimo pozicije obrtna sredstva/kratkoročne obaveze u 2024. i 2025.godini vidimo značajne promjene. Pozicija gotovine je drastično manja i to po osnovu gore dva pomenuta slučaja. Ukupna obrtna imovina je 3 puta manja nego u 2024.godini. U donjem dijelu pokazatelja koji se tiče kratkoročnih obaveza, slična situacija je kao prošle godine odnosno one su nešto niže nego na kraju 2024.godine. Sa druge strane Društvo ni u jednom trenutku nije bilo u poziciju da ne može isplaćivati svoje obaveze. Željeni odnos u praksi govori da L3 treba da bude preko 2 da bi likvidnost imala zadovoljavajući nivo I na tome će se svak

Kod pokazatelja L2, kod kojeg su iz gornjeg dijela formule isključene zalihe, pokazatelj ima sličan trend usled efekata gore opisanih.

Kao najrigidniji pokazatelj likvidnosti-L1 pokazuje samo odnos gotovine, kao najlikvidnijeg oblika imovine i kratkoročnih obaveza i ima odnos niži od 1 što pokazuje da Društvo mora popraviti svoju likvidnost. Radi boljeg razumijevanja odnosa u formuli, treba napomenuti da u hotelskoj industriji je uobičajeno da omjeri kratkoročnih sredstava i obaveza bude u rasponu od 1 do 2.

Rentabilnost kao princip maksimizacije ostvarene dobiti sa što manje angažovanih sredstava može se prikazati kroz sledeće pokazatelje: Stopa poslovnog dobitka, Stopa neto dobitka, Stopa prinosa na imovinu (ROA-Return on Assets), Stopa prinosa na sopstveni capital (ROE-return on Equity) . Kao važnu informaciju o profitabilnosti poslovanja privrednog društva treba objaviti EBITDA i upoređenjem sa predhodnim periodom ili ga podijeliti sa ukupnim prihodom pa prikazati kao EBITDA maržu.

$$\text{Stopa posl.dobitka} = \frac{\text{Posl.dobitak}}{\text{Posl.prihodi}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Sops.imovina(kapital)}}$$

$$\text{Stopa neto.dobitka} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Ukupni.prihodi}}$$

$$\text{EBITDA marža} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Ukupni prihodi}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Posl.imovina (prosjeak aktive)}}$$

Pokazatelji profitabilnosti za 2025.godinu sa uporednim podacima za predhodnu godinu:

Pokazatelji profitabilnosti	2024.godina	2025.godina
Pokazatelj posl. dobitka	11,65%	1,03%
Pokazatelj neto dobitka	12,59%	6,11%
Return on Assets (ROA)	1,95%	0,71%
Return on Equity (ROE)	7,24%	2,72%
EBITDA marža	24,23%	17,23%

Sezona 2025.godine je pokazala svoje manjkavosti koji su opisani na početku poglavlja. Shodno tome mogu se promatrati i rezultati profitabilnosti Društva. Pokazatelj poslovnog dobitka je prošle godine bio 11,65% a sada iznosi 1,03%. Razlog za pad se nalazi u manjim prihodima shodno manjem broju ostvarenih noćenja u 2025.godini. Kod narednog pokazatelja koji daje uvid u neto rezultat Društva može se vidjeti takođe pad koji rezultira manjim neto profitom Društva prije poreza na dobit.

EBITDA marža nema tako drastičan pad ali pokazateljom ne možemo biti zadovoljni. ROA i ROE kao pokazatelji povrata na aktivu i kapital su pozitivni i iznose 0,71% i 2,72% i niži od prošle godine.

Zaduženost je sledeći segment za analizu i govori o stepenu finansijskog opterećenja kompanije. U poslovnom ambijentu u kojem funkcionišemo važno je iznaći i optimalnu mjeru korišćenja sopstvenih i pozajmljenih sredstava.

Zaduženost kao kategorija finansijske analize pokazuje iznos sredstava sa kojim raspolaže privredno društvo a koje ne potiče iz sopstvenih izvora. Kao najbolji indikatori se uzimaju: Pokazatelj zaduženosti i Pokazatelj sopstvenog finansiranja.

$$\text{Pokaz.zaduženosti} = \frac{\text{Ukupne obaveze}}{\text{Ukupna pasiva}} \quad \text{Pokaz.sopstvenog finansiranja} = \frac{\text{Sopst.kapital}}{\text{Ukupna pasiva}}$$

Pokazatelji zaduženosti za 2025.godinu sa uporednim podacima za predhodnu godinu:

Pokazatelji zaduženosti	2024.godina	2025.godina
Pokazatelj zaduženosti	8,80%	13,22%
Pokazatelj sops.finansiranja	91,20%	86,78%

Pokazatelji zaduženosti govore da je Društvo na niskom nivou zaduženosti. Istovremeno, pokrivenost pasive sopstvenim kapitalom, kao pokazatelj finansijske stabilnosti kompanije, je izuzetno visoka sa 87% sopstvenog kapitala. Ove informacije su veoma važne za sve koji prate poslovanje Društva.

Važno je napomenuti da je od februara 2021.godine aktivirano naše sudužništvo za kredit firme Euromix-trade d.o.o. gdje smo na prvi poziv Investiciono-razvojnog fonda počeli da plaćamo kreditne obaveze navedene kompanije. Inicijalno je kredit bio na 4.000.000 EUR i protokolom koji je potpisan sa Euromix-trade-om je definisano da u slučaju aktiviranja sudužništva na Društvo pada isplata cijelog iznosa kredita a dobijamo u vlasništvo objekat A2 u okviru kompleksa Crystal Rivijera u Petrovcu. Taj dio objekta ima 25 smještanih jedinica (17 soba i 8 apartmana) i ima neto cca 4.050 m². U decembru mjesecu 2025.godine je posle skoro 5 godina riješen ovaj predmet i to na način da je Društvo isplatilo cjelokupnu obavezu partnera prema Razvojnoj banci a Euromix-trade je zauzvrat dozvolio upis Društva kao titulara na cjelokupni dio A2 kao i dio objekta B. Rješavanje ovog problema će u narednom periodu omogućiti veće prihode zbog novog smještaja u portfoliju a istovremeno nećemo imati obavezu rate od 52162,56 svakog mjeseca.

Uspješnost poslovanja u hotelskom poslovanju se mjeri specifičnim pokazateljima turističke industrije od kojih su najrelevantniji: Prosječna cijena sobe (ARR-Average room rate), REVPAR (Revenue per available room), i Prosječna popunjenost soba (Occupancy).

$$\text{ARR} = \frac{\text{Oper.prihod (prih. od aranž.)}}{\text{Broj popunj.(placenih)soba}}$$

$$\text{REVPAR} = \frac{\text{Oper.prihod (prih. od aranž.)}}{\text{Broj raspoloživih soba}}$$

$$\text{Prosječna popunjenost soba} = \frac{\text{Broj popunj.soba}}{\text{Broj rasp.soba}}$$

Tabela specifičnih pokazatelja za 2025.godinu sa uporednim podacima za predhodnu godinu:

Pokazatelj	ARR			REVPAR			Occupancy		
Hotel	2024	2025	Index	2024	2025	Index	2024	2025	Index
Slovenska plaža	92,12 €	€ 91,15	99	56,70 €	€ 44,60	79	61,55%	48,93%	80
Aleksandar	117,62 €	€ 123,88	105	112,37 €	€ 87,23	78	95,54%	70,42%	74
Palas	100,07 €	€ 99,55	99	69,97 €	€ 60,80	87	69,93%	61,07%	87
Castellastva	82,95 €	€ 83,85	101	49,00 €	€ 46,20	94	60,75%	55,09%	91
Mogren	- €	€ -		#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	
HG - Ukupno	€ 96,31	€ 96,81	101	€ 51,79	€ 40,41	78	53,77%	41,75%	78

Podaci koji oslikavaju uspješnost u hotelskom poslovanju kažu da su rezultati u 2025.godini promjenjivi u zavisnosti od pokazatelja.

Prosječna cijena je porasla kod hotela Aleksandar i Castellastva dok je kod Palasa i Slovenske plaže na 99% od 2024.godine. Ukupan rezultat na nivou grupacije pokazuje porast od 1% prosječne cijena ali to nije rast sa kojim možemo biti zadovoljni u uslovima jakih inflatornih kretanja. Važno je navesti da je cjelokupna turistička privreda doživjela udar u smislu porasta PDV-a na smještaj koji od 01.01.2025.godine iznosi 15%. Obzirom da je mjera relativno brzo donesena turistička privreda nije imala vremena da se prilagodi jer su cjenovnici za 2025.godinu bili već poslani partnerima što znači da je trošak porast davanja državi plaćan iz cijena koja su važili u prošloj godini što direktno utiče na profitabilnost hotela.

Pokazatelj REVPAR-a pokazuje niži nivo nego što je to bilo tokom 2024.godine. Ovu sezonu je karakterisao smanjena popunjenost kapaciteta što je pokazalo manji prihod po raspoloživoj sobi. Hotel Castellastva je imala naniži pad i to zahvaljujući kraćem radu hotela i optimalnom punjenju objekata. Slična situacija je kod Palasa dok su Slovenska plaža i Aleksandar podbacili. Važno je reći da su hoteli ove godine imali veći broj raspoloživih soba za rad zbog dužeg perioda rada ali da to nije rezultiralo boljim punjenjem kapaciteta.

Predhodna rečenica na najbolji način oslikava i poslednji pokazatelj koji pokazuje ukupan pad zauzetosti u Društvu ili tzv. occupancy.

Očekivanja za narednu godinu su dobra. Na ruku turističkim poslenicima ide bolja avio povezanost sa evropskim destinacijama koje je rezultat otvaranja Wizz air baze na aerodromu Podgorica. Takođe dugo očekivani završetak bulevara od Tivta će svakako doprinijeti ukupnoj boljoj povezanosti Budve kao destinacije. Dosadašnji booking govori da će biti značno više fiksnog zakupa u odnosu na predhodne godine. Na taj način se dobija jasnija slika o ovogodišnjim očekivanjima i lakše planiraju aktivnosti za 2026.godinu. U takvim uslovima treba ostvariti što bolji rezultat i pokazati dobru pripremljenost za prilagođavanje uslovima na tržištu. Smatramo da ne treba odustajati od pojačavanja individualne prodaje jer to govori da se mogu uvijek naći alternative ako naiđe problem sa agencijskom prodajom.

Društvo je prepoznato u širem okruženju kao privredni subjekt koji tačno i u rokovima plaća svoje obaveze prema državi i svim državnim institucijama pa se shodno tome nalazi na tzv. bijeloj listi Poreske uprave. Isti princip se primjenjuje i u plaćanju obaveza prema lokalnoj samoupravi.

Tabela plaćenih obaveza Društva prema državi Crnoj Gori i Opštini Budva u 2025.godini:

R.br.	Vrsta obaveze	Korisnik	IZNOS
1	Porez na plate	Poreska uprava CG	366.868 €
2	Prerez na plate	SO Budva	36.688 €
3	Doprinos za PIO	Fond PIO	776.946 €
5	Doprinos za osiguranje od nezaposlenosti	Zavod za zapošljavanje RCG	76.698 €
6	Doprinos fondu rada	Fond rada CG	15.551 €
7	Doprinos za zapošljavanje lica sa invaliditetom	Fond za prof.reh.i zapoš.lica sa invaliditetom	59.132 €
8	Doprinos za Privrednu komoru	Privredna komora CG	20.729 €
9	Doprinos za Sindikat	Sindikat RCG	15.376 €
10	PDV (izlazni)	Poreska uprava CG	3.879.874 €
11	Dozvola za rad nerezidenata	Zavod za zapošljavanje CG	22.155 €
12	Obaveza poreza na dobit za 2023.god.	Poreska uprava CG	- €
13	Porez na nepokretnost	SO Budva	873.448 €
14	Boravišna taksa	TOB	259.918 €
15	Boravišna taksa	NTO	64.978 €
16	Članski doprinos	SO Budva	15.600 €
17	Porez na firme i opštinski putevi	Poreska uprava CG	3.061 €
UKUPNO			6.487.024 €

Vjerujemo da podatak o iznosu poreskih i drugih davanja od 6,487 miliona, govori sam za sebe i da je malo privrednih subjekata koji imaju ovoliki doprinos državnom i lokalnom budžetu.

Ne možemo a da ne pomenemo da Društvo, iako od 30.06.2017.godine stupanjem na snagu Izmjena i dopuna Zakona o javnim nabavkama („Sl.list Crne Gore” broj 42/2017) nije obveznik primjene Zakona o javnim nabavkama, i dalje primjenjuje principe koje su sadržani u pomenutim pravnim normama. Naime od 30.06.2017. primjenjuje se interni Pravilnik kojim se bliže uređuju postupci nabavke roba, usluga i radova u Društvu. Cilj usvajanja Pravilnika je u namjeri da se iskoriste pozitivna iskustva iz sprovedenih postupaka javnih nabavke iz vremena primjene Zakona o javnim nabavkama. Kroz pojednostavljenu proceduru i u narednom periodu u postupcima nabavke će se obezbjediti maksimalna konkurentnost i transparentnost a ostvariće se i sljedeći ciljevi: jednakost, konkurencija i zaštita ponuđača od bilo kog vida diskriminacije, da se obezbijedi blagovremena nabavka roba, usluga i radova uz najniže troškove i u skladu sa objektivnim potrebama a sve u cilju kontinuiranog i kvalitetnog pružanja turističkih usluga.

Kada se razmatra 2025.godina i bitni događaji tokom iste u Sektoru nabavke, naglašavamo da je usvojen plan nabavki broj 02-6122/6 i to 27.12. 2024. godine. Predloženi Plan je sačinjen na bazi uporednih pokazatelja realizacije Plana za 2024. godinu i dostavljenih planova organizacionih jedinica Društva. Usvajanjem Poslovnog budžeta za 2025. godinu, stvoreni su uslovi za realizaciju Plana nabavki u HGBR za 2025.godinu.

3. Informacije o ulaganjima u cilju zaštite životne sredine

Društvo u svom poslovanju poklanja veliku pažnju zaštiti životne sredine i naredni primjeri će dati sliku kompanije koja može biti ogledni primjer preduzeća koje se razvija na ekološki održiv način.

Kompanijom se upravlja ekološki svjesno i angažovano, u skladu sa Zakonom o životnoj sredini ("Službeni list Crne Gore", br. 052/16 od 09.08.2016) i Zakonom o procjeni uticaja na životnu sredinu ("Službeni list Republike Crne Gore", br. 080/05 od 28.12.2005, Službeni list Crne Gore", br. 040/10 od 22.07.2010, 073/10 od 10.12.2010, 040/11 od 08.08.2011, 027/13 od 11.06.2013, 052/16 od 09.08.2016).

Društvo je nosilac sledećih sertifikata u poslovanju:

- Sertifikat CH21/0692.00 ISO 9001:2015 (sistem menadžmenta kvaliteta) za opseg: Pružanje hotelskih i restoranskih usluga, Pružanje usluga wellnessa i Organizacija konferencija i manifestacija na lokacijama Hotel Slovenska plaža, Hotel Aleksandar, Hotel Palas i Hotel Castellastva.
- Sertifikat CH21/0693.00 ISO 14001:2015 (sistem menadžmenta zaštite životne sredine) za opseg: Pružanje hotelskih i restoranskih usluga, Pružanje usluga wellnessa i Organizacija konferencija i manifestacija na lokacijama Hotel Slovenska plaža, Hotel Aleksandar, Hotel Palas i Hotel Castellastva.
- Sertifikat RU21/0023.00 ISO 9001:2015 (sistem menadžmenta bezbijednosti hrane) za opseg: Priprema i posluživanje toplih jela, hladnih jela, pekarskih i poslastičarskih proizvoda i pića unutar hotelske grupe na lokacijama Hotel Slovenska plaža, Hotel Aleksandar, Hotel Palas i Hotel Castellastva.

Tokom 2025.godine u Društvu je sprovedena nadzorna provjera integrisanog sistema menadžmenta prema zahtjevima standarda ISO 22000:2018, ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015 od strane sertifikacione kuće SGS. Tokom nadzorne provjere nisu zabilježene neusaglašenosti koje bi uticale na funkcionisanje integrisanog sistema menadžmenta, a sve opservacije i preporuke date su kroz Izveštaje sertifikacione kuće SGS o nadzornoj provjeri i u odnosu na opservacije i preporuke i već tokom 2025.godine krenulo se sa usvajanjem istih. Proces standardizacije traje još od 2010.godine kada je u hotelima sertifikovan HACCP standard za opseg priprema i posluživanje hrane i pića.

U dijelu ekoloških standarda posebno je važan sertifikat ISO 14001:2015 koji definiše zahteve za upravljanje zaštitom životne sredine a koji se ogledaju u identifikovanju i kontrolisanju uticaja aktivnosti organizacije i njenih proizvoda i usluga na životnu sredinu, poboljšanju odnosa prema životnoj sredini, i implementiranju sistematskog pristupa kojim će se postizati ciljevi koji se odnose na zaštitu životne sredine. Prednosti implementacije ovog standarda ogledaju se prvenstveno u smanjenjenju negativnih uticaja na životnu sredinu i rizika od ekoloških katastrofa, bolje korišćenje energije i zaštita voda, pažljivo biranje sirovina i kontrolisanu reciklažu otpada, prepoznatljivost kod gostiju kao ekološki savjesne kompanije, poboljšani ugled i stvaranje poverenja kod zajednice, kompetitivna prednost i sl. .



Detalj sa zelenih površina TN Slovenska plaža

U cilju unapređenja znanja iz oblasti zaštite životne sredine , u toku 2025.godine dvoje zaposlenih je uspješno završilo obuku za energetske skaute, odnosno Young Energy Europe. Čitav projekat finansiran je od strane Evropske klimatske inicijative (EUKI) Saveznog ministarstva za zaštitu životne sredine, klime, očuvanja prirode i nuklearne bezbjednosti SR Njemačke, a realizovan je u saradnji Njemačko- srpske privredne komore i Privredne komore Crne Gore. Tokom obuke obradile su se teme : zaštita klime, energetska efikasnost, obnovljivi izvori energije, efikasnost resursa, odnosno cirkularna ekonomija i reciklaža, kao i električna mobilnost. Na završnom događaju, tim hotelske grupe Budvanska rivijera predstavio je Projekat izgradnje solarne elektrane na ravnim krovovima bazena Rondo I i Caffè terase, u sklopu turističkog naselja Slovenska plaža, čijom realizacijom bi se na godišnjem nivou smanjila emisija CO₂ za 35.56kg/ godini.

Hotelska grupa Budvanska rivijera je imala i predstavnika na obuci posvećenoj primjeni Smjernica za održivo poslovanje –ESG principa (Environmental, Social, Governance) koja je organizovana u okviru projekta “Integrisanje biodiverziteta u sektorske politike i prakse i jačanje zaštite ključnih tačaka biodiverziteta u Crnoj Gori” (GEF7) , koji sprovodi MERS, sa ciljem da se podstakne integracija pitanja biodiverziteta u sektorske politike i prakse.

Naglašavamo da je prije par godina u sklopu Turističkog naselja Slovenska plaža izvršena je kompletna adaptacija postojećeg prostora za odlaganje otpada i napravljena komunalna stanica za odlaganje i sortiranje otpada. Istovremeno kroz naselje TN Slovenska plaža postavljene posebne kante gdje je jasno naznačena vrsta otpada koju je dozvoljeno odlagati. U smjestajnim jedinicama su postavljene Informacije o selektivnom odlaganju otpada i gosti se na ovaj način pozivaju da aktivno uzmu učešće u separaciji otpada. Kroz razne animatorske aktivnosti organizovani su događaji i radionice za djecu sa ekološkim karakterom. Sve ove aktivnosti finalizovane su adaptacijom sabirnog centra za otpad. Prostor je kompletno renoviran na način da

odgovara propisanim standardima. Čitav prostor je urađen u podnoj antikliznoj keramici, zidovi su ofarbani posebnom bojom za beton, urađeni su odgovarajući sanitarni i elektro priključci i postavljena metalna rolo vrata za zatvaranje čitavog prostora. Izvršena je ugradnja separatora masti sa liveno gvozdanim poklopcem. Na ovaj način su se stvorili uslovi za adekvatno sanitarno održavanje prostora. Zbog velike količine organskog otpada, prostor je klimatizovan. Unutar prostora je postavljeno 10 metalnih kontejnera i 6 plastičnih kontejnera, jasno označeni za određenu vrstu otpada (organski otpad, papir, pet ambalaža, plastična ambalaža od hemijskih sredstava, baterije, staklo, fluo cijevi, kompjuterski otpad, ostali otpad). Sa licenciranim firmama potpisani su ugovori na godišnjem nivou za odvoženje posebnih vrsta neopasnog i opasnog otpada. Sredstva koja će se prikupiti ovim putem biće usmjerena u modernizaciju voznog parka službe zelenila koji vrše prikupljanje otpada.

Od otvaranja TN Slovenska plaža, u okviru naselja se ne koriste motorna vozila i time doprinosi zaštiti životne sredine kroz eliminisanje potrošnje fosilnih goriva. Unutrašnji prevoz, kako samih gostiju tako i prevoz svih ostalih osoba i roba kroz naselje se obavlja električnim vozilima. Za period kada se počelo sa primjenom ovog modela, transport električnim vozilima je bio revolucionarni korak koji je bio novitet i za šire okruženje. Prije par godina obnovljen je i vozni park sa 4 nova električna vozila i to:

- 3 električna putnička vozila proizvođača Melex, model Ncar 378 sa 8 sjedišta,
- 1 električno teretno vozilo proizvođača Melex, model Ncar 395



Elektro-vozilo u ambijentu TN Slovenska plaža

Društvo posjeduje sistem solarnih panela na 4 svoja hotela. Investicije u solarne panele su vršene u 3 vremenska perioda sa različitim funkcionalnostima koje su omogućile značajne uštede sredstava. Prva instalacija je bila 1984. godine kada je otvoreno TN Slovenska plaza i sistem je omogućavao dogrijavanje sanitarne vode. Sistem je u ovom objektu obnovljen tokom 2014.godine, zamijenjene su instalacije, kolektori i automatika, u ukupnoj vrijednosti 1,4 miliona EUR. Planirana su ulaganja u dodatne solarne panele ali planovi još uvijek nisu finalizovani i konkretni koraci se očekuju tokom naredne godine.



Solarni paneli u TN Slovenska plaža

U hotelima Palas i Castellastva su sistemi ugradjeni 2014. godine sa različitim obuhvatom koristi od korišćenja solarne energije u ova 2 objekta. Investicije su omogućile značajne uštede goriva D2 koje se koristi kao alternativa i smanjenje potrošnje nakon instaliranja se kreće od 2-3 puta u zavisnosti od hotela. Ove uštede ne treba gledati samo u svjetlu umanjenja troškova za Društvo već i značajnog očuvanja životne sredine. Podatak o manjoj potrošnji D2 goriva samo za Hotel Palas u iznosu od preko 50.000 litara godišnje je dovoljno indikativan. Putem solarnih panela se obezbijedi 80% potrebe sa sanitarnom toplom vodom u kompaniji.

Važno je napomenuti da se u TN Slovenska plaža i hotelu Palas za rad toplotnih pumpi koristi energija mora odnosno razlika u temperaturi mora i vazduha što je jedan od najsavremenijih načina za korišćenje obnovljivih izvora energije.

Ukupna potrošnja vode se značajno umanjila izgradnjom bunara na prostoru hotela Palas i Aleksandar kao i TN Slovenska plaža. U toku ljetnje sezone na ovaj način se za navodnjavanje zelenih površina i pranje šetališnih prostora iscrpi iz bunara između 100-150m³ tehničke vode.

Zelene površine kojima raspolaže naša kompanija i po kojima je prepoznata, izdvajaju se iz svoje okoline smislenim uređenjem prostora od strane naših inženjera hortikulture. Ukupna površina zelenih zona u Društvu se kreće oko 125.000 m², na kojima je zasađeno skoro 300 biljnih vrsta. Prošetati kaletama TN Slovenska plaža i doživjeti "zeleni" ambijent tog turističkog naselja predstavlja doživljaj pravog odnosa čovjek -priroda u savremenoj turističkoj ponudi.

U svim objektima Društva su prilikom rekonstrukcije urađene tzv. DEMIT fasade koje u značajnoj mjeri koriguju potrošnju električne energije za hlađenje i grijanje prostora kao i PVC i aluminijumska bravarija.

U smještajnim objektima se posebno vodi pažnja da se vodni i elektro-energetski resursi koriste na što efikasniji način, pa su tako u sobama ugrađene štedne slavine, pritisak hladne vode je na priključnim mjestima

podešen na 3 bara kako bi se ostvarile uštede u potrošnji vode a u isto vrijeme i očuvale instalacije, u svim kuhinjama su postavljeni TNG uređaji za većinu opreme kao i separatori masti.

U radu objekata za pripremu hrane i pića se koriste eko-deterdženti koji čuvaju životnu sredinu. Istovremeno morski ispusti za otpadne vode na Slovenskoj plaži u Budvi i u Petrovcu se redovno kontrolišu i servisiraju i time doprinosi čistijem moru na cijelom području Budvanske rivijere.

Uz sve zastupljene elemente održivog razvoja unutar TN Slovenska plaza, instalacijom "pametne klupe" koja je i dizajnirana u cilju promocije korišćenja zelenih tehnologija, upotpunio se "zeleni koncept" poslovanja. Gostima je pružena mogućnost da uživaju u prirodnom okruženju koje nudi TN Slovenska plaža a da koriste svoje mobilne uređaje. "Pametna klupa" svoju akumulaciju dopunjuje solarnom energijom.

4. Planirani budući razvoj – sadašnji trenutak i budućnost

Kompanija već 20 godina ulaže značajna sredstva u obnavljanje i rekonstruisanja svojih kapaciteta. Nakon ovog procesa, hoteli koji su do tada bili kategorisani sa 2* ili 3* postigli su viši nivo i sada su svi kategorisani sa 4*. Ispravnost politike ulaganja se dokazala povećanjem broja dana punjenja kapaciteta i porasta prosječne cijena smještaja.

Globalni tokovi su u dobroj mjeri promijenili poslovanje u turizmu u poslednjih 5 godina ali je bez obzira na navedeno menadžment Društva odlučio da ne treba odustajati od ulaganja u kapacitete. Ovo se posebno odnosi na *TN Slovenska plaža*, kao najveći smještajni kapacitet u Društva, koje ima stalnu potrebu za investicijama i inoviranjem ponude. Tako je bilo i prije 4 godine kada je urađena značajna adaptacija 2 vile u okviru turističkog naselja. Na ovu odluku su najviše uticale loše stanje dijela kapaciteta na Slovenskoj plaži. Analize su pokazale da se adaptacijom mogu postići bolje cijene i profitabilnost tog dijela Slovenske plaže.

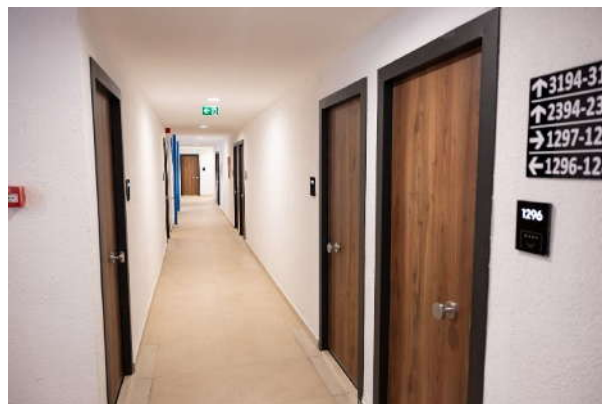
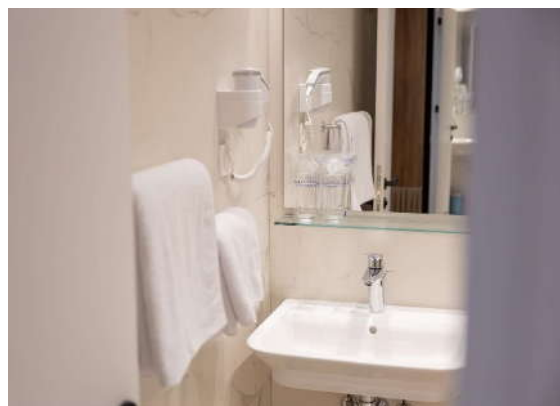


Mapa TN Slovenska plaza sa označenim paviljonima gdje je urađena adaptacija 2025.godine

U 2025.godini najznačajnija investicija u Društvu je bila adaptacija četiri vile u TN Slovenskoj plaži. Time je unaprijeđen smještajni dio naselja i podignut kvalitet u vilama na standard od 4* i sada su svi kapaciteti u TN Slovenska plaža katageorisani na ovom nivou. Sredstva su uložena u vile Mirta, Magnolija, Kana i Limuna koje raspolažu sa ukupno 334 jedinice.

Adaptacija je počela krajem januara mjeseca 2025.godine a trajala je 4 mjeseca. Navedene vile su dobile ljepši i moderniji izgled i funkcionalnost sa implementiranom pametnom sobom. Adaptacijom se sprovela konceptualna ideja da smještaj bude praktičan i jednostavan za korištenje sa jedne strane a istovremeno udoban sa druge strane. Ukupan iznos investicije je 13.886.515,64 EUR od čega je nešto manje od 10.000.000,00 EUR obezbijeđeno iz kreditnih sredstava dok će ostatak biti obezbijeđen iz sopstvene akumulacije.

Ove aktivnosti i odluke koje su donijete su na liniji Strategije razvoja Društva 2024-2029, koja trasira naš razvoj u petogodišnjem ciklusu, a koji Budvansku rivijeru čini jednom od rijetkih preduzeća u Crnoj Gori koji imaju ovakav dokument sa vizijom, nezavisno da li je riječ o preduzećima u državnom ili privatnom vlasništvu.



Izgled TN Slovenska plaža nakon adaptacije 4 kaleta

Za narednu godinu razmatraju se i planovi o otvaranju novih vanpansionskih prodajnih mjesta u okviru turističkog naselja. Ti planovi su na fonu strategije o ukupnom povećanju vanpansionski prihoda u Društvu.

Na tu strategiju se naslanja i plan o reorganizaciji animacije hotela čijim radom bi goste naveli da većinu vremena provedu u našim objektima.



Detalj sa svečanog otvaranja adaptiranih vila u TN Slovenska plaža

Tokom 2025.godine realizovana je još jedna značajna investicija u Društvu. Počeo je sa radom centralni vešeraj u prostoru Slovenske plaže, koji će dovesti do sniženja značajnih troškova. Istovremeno će dovesti , što je posebno značajno, do povećanja energetske efikasnosti na nivou cijele hotelske grupe. Novi vešeraj u potpunosti zadovoljava kapacitete svih hotela u sastavu Budvanske rivijere, čime se obezbjeđuje viši nivo kontrole kvaliteta i optimizacija poslovanja. Vešeraj je otvoren u magacinskom prostoru Slovenske plaže i biće omogućen rad u 3 smjene. Vešeraj koristi toplu vodu iz solarnog sistema hotela Slovenska plaža, zahvaljujući kojem se električni grijači na mašinama gotovo uopšte ne koriste. Time se postiže drastično smanjenje potrošnje električne energije, što direktno doprinosi i finansijskoj održivosti i zelenim ciljevima kompanije.



Novi centralni vešeraj



Terasa Gradske kafane hotela Mogren

Rekonstrukcija *Hotela Mogrena*, koja je započeta adaptacijom Gradske kafane tokom 2018. godine, bila je planirana da se nastavi u 2020. godini u dijelu renoviranja smještajnog dijela objekta. Urađen je obiman glavni projekat adaptacije hotela i planirana je cjelokupna rekonstrukcija smještajnog dijela i njegovo dovođenje do kategorije 5*. Hotel bi dobio dodatnu etažu sa luksuznim apartmanima. Predviđeni su otvoreni i zatvoreni bazen kao i SPA centar. Sa izgradnjom manje kongresne sale ovo bi postao najreprezentativniji hotelski objekat u Društvu sa cjelogodišnjom ponudom i akcentom na MICE segment u periodu izvan glavne sezone. Tender za rekonstrukciju hotela "Mogren" objavljen je 12.03.2020. godine ali je postupak obustavljen jer nije dostavljena nijedna ponuda, Rješenjem o obustavljanju postupka 04/1-1424 od 14.05.2020. godine. Planove na rekonstrukciji je nakon toga, tokom 2021. godine, osujetilo stavljanje van snage DUP Budva Centar u okviru kojeg se i nalazi Hotel Mogren.

Ova rekonstrukcije je planirana da započne tokom 2024.godine međutim usled osporavanja rekonstrukcije od strane konzulata Republike Austrije, čije se prostorije nalaze u prostoru hotela Mogren, odložen je početak do prihvatljivog rešenja za obje strane.

Smatramo da se ovaj proces mora dovršiti jer je prva etapa renoviranja, koja se ticala Gradske kafane i Lobby bara hotela, pokazala kao dobar poslovni potez i očekivanja su da će se proces nastaviti tokom 2026.godine. Važno je navesti da obzirom na dotrajalost gornje terase hotela, prilikom kišnog vremena, prizemlje Gradske kafane djelimično poplavi, pa se određeni djelovi kafane ne mogu koristiti te je neophodna sanacija gornje terase.

Hotel Aleksandar je tokom protekle godine imao više investicija i to: sanacija dijela demit fasade, zamjena pumpi na bazenu, izolacija krova i dopunu dijela mobilijara.

Za narednu godinu su odloženi radovi na proširenju restoranskog kapaciteta. Planirano je da se postojeći prostor restorana nadogradi i koristi takođe za potrebe restorana. Taj prošireni kapacitet može služiti i za organizovanje drugih događaja kao što su svadbe, seminari, proslave i sl.

Kada je u pitanju *Hotelu Palas* najznačajniji događaj je potpis Sporazuma o preuzimanju objekta A2 sa kompanijom Euromix-trade d.o.o. Podgorica. Na samom kraju poslovne 2025.godine zaključeno je poravnanje sa pomenutom kompanijom po osnovu kojeg je Društvo postalo vlasnik drugog dijela objekta A2 sa ukupno 25 smještajnih jedinica i SPA centrom, koji će biti stavljeni u funkciju već tokom sezone 2026. Navedena imovina, sa postojećim objektom A1, predstavljaće depandans hotela Palas i sigurno najkvalitetniji smještajni kapacitet Društva. Istovremeno završavamo svoj sudužnički odnos po osnovu kredita Euromix-trade kod Razvojne banke Crne Gore i obavezu mjesečne rate od 52.162,56 EUR koju je Društvo plaćalo u protekle 4 godine.



Detalja sa potpisa Sporazuma sa Euromix-trade d.o.o.

Hotel Palas se uspješno bavi organizovanjem svadbenih proslava u periodu pred i post sezone. Važno je navesti da je hotel Palas nosilac međunarodnog priznanje World Luxury Hotel Awards u kategoriji "Luxury Wedding Destination 2016". Navodimo da je tokom 2025.godine bilo priređeno 13 svadbenih veselja u hotelu Palas, što opravdava njegov status omiljenog mjesta za organizaciju ove vrste proslava. Društvo je tokom predhodne godine dobilo sertifikat Montenegro Quality Gold za hotel Palas koji dodjeljuje Nacionalna turistička organizacija Crne Gore, uz podršku Ministarstva turizma, čime je potvrđena vrhunska usluga ovog hotela u segmentima hrane, pića, dizajna, promocije i kvaliteta. Hotel je postao i sertifikovani član Crnogorskog kongresnog biroa (MCB) – koju radi u okviru Nacionalne turističke organizacije (NTO).



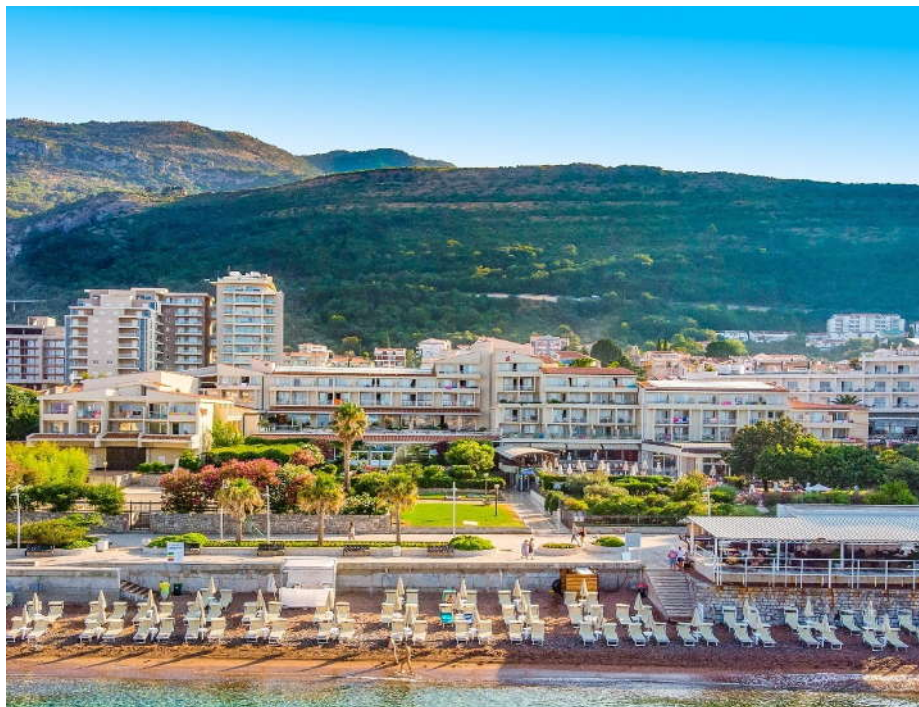
Terasa Gradske kafane u Petrovcu sa depadansom Palasa (A1+A2) u pozadini

Hotel Palas je organizovao svečani doček Nove godine po 19 put i ovoga puta sa ukupno 4 noći programa. U novogodišnjoj noći goste su zabavljali Džejla Ramović i Stevan Andjelković dok su se naredne noći smjenjivali regionalne zvijezde Sanja Vučić, Mirza Selimović, Ana Kokić, Saša Matić, Jelena Rozga i Nemanja Radošević. U dnevnim časovima, tradicionalno je u ambijentu Ameriken bara hotela *Palas*, nastupao Zlopi.



Promocije svečanog dočeka Nove godine u hotelu Palas

Društvo je i ove godine bilo korisnik plažnih površina u Budvi i Petrovcu i to za hotele Aleksandar, Palas i Castellastva. Na plažama su postavljene kvalitetne ležaljke i suncobrani koji su se bojom uklopili u ambijent. Plaže posjeduju svoju radnu snagu i spasilačku službu. Tokom 2025 godine je ponovljen postupak dodjeljivanja plaža od strane JP Morsko dobro i Društvo je dobilo pomenute plaže na dodatnih 5.godina.



Plaža hotela Palas

Najvažnija od svih investicija u IT službi u poslednjem period je i dalje promjena cijelog informacionog sistema u Društvu. Ova promjena je bila neophodna našoj kompaniji jer predhodni softver nije mogao pratiti sve funkcionalnosti savremenog poslovanja u hotelskog industriji. Planirano je da se projekat fazno implementira sa rokom završetka do početka sezone 2023.godine. Do sredine godine je trebalo da se uvede i finansijski program ali je se implementacija odužila tokom cijelog perioda 2023.-2025.godine. Proces će svako biti završen u 2026.godini kada očekujemo da možemo koristiti sve benefite promjene softvera u radu.

Tokom 2025.godine privreda se nije suočavala sa tako visokom stopom inflacije kao što je to bilo u poslednjih par godina. Akcenat i tokom prošle sezone u Sektoru nabavke je bio stavljen na detaljnu analizu i kontrolu trebovanja kao i optimizaciju troškova, shodno stavu organa upravljanja Društva. Prednost prilikom izbora ponuđača imali su oni ponuđači koji su ponudili nižu cijenu traženog artikla, pri čemu su bili u obavezi da poštuju standarde koje zahtijeva kompanija. Odabrani kriterijumi imali su za cilj kontrolu troškova, bez namjere favorizovanja bilo kojeg ponuđača.

Ukupan broj nabavki prema vrsti postupka dat je u sledećoj tabeli:

Vrsta postupka	Broj nabavki
<i>Otvoreni postupak</i>	27
<i>Male nabavke</i>	105
<u>Ukupno</u>	132

U Sektoru razvoja i tehničkog održavanja su se tokom protekle godine bavili samo tekućim problemima i nije bilo većih ulaganja. Za narednu godinu su planirane , shodno Planu koji je dostavio Sektor razvoja i tehničkog održavanja, sledeće investicije:

1. Tekuće održavanje građevinskih objekata – 300.000,00€
2. Izrada solarne elektrane 282 kw – 342.000,00€
3. Izrada solarne elektrane 50 kw – 60.000,00€
4. Rekonstrukcija sistema za grijanje sanitarne vode – 60.000,00€



Detalji ambijenta Gradske kafane i pansionskog restorana hotela Mogren

U dijelu planiranih rezultata za nastupajuću godinu, očekivanja menadžmenta Društva su pozitivna. Prezentiranim planom noćenja za 2026. godinu ostvarilo bi se 426.429 noćenja. Prihodi su projektovani na 25.808k sa očekivanom dobiti u 2026.godini od 2.131k EUR. Planirano je da poslovno-profitne jedinice u sklopu Društva poslovnu 2026. godinu završe sa pozitivnim rezultatom.

Projektovani bilans uspjeha za 2026.godinu:

BILANSA POZICIJA	2026
UKUPNI PRIHODI	25.807.925
UKUPNI RASHODI	23.676.111
REZULTAT POSLOVANJA PRIJE POREZA NA DOBIT	2.131.814

Planovi se rade na osnovu projekcija prihoda i rashoda svake poslovne jedinice, sektora i službe u Društvu.

Budući razvoj Društva će u dobroj mjeri zavisiti od ulaganja u svoje zaposlene kao ključnog faktora uspjeha na dug rok. Hotelijerstvo je privredna grana koja se definiše kao radno intenzivna grana ekonomije pa time dobija posebno važno mjesto u razvoju privrede svake zemlje.

5. Podaci o aktivnostima istraživanja i razvoja sa naglaskom na ulaganja u obrazovanje zaposlenih i odnosa Društva sa drugim zainteresovanim javnostima

Kao jedno od najvećih poslodavaca na prostoru budvanske opštine, pa i cijelog Primorja, Društvo želi da obezbijedi svakom svom zaposlenom visoke standarde bezbjednosti i zdravlja i da na taj način doprinese sveukupnom poslovnom učinku. S obzirom da u različitim formama poslovno djeluje duži niz godina, doprinos kompanije društvenoj zajednici je nemjerljiv.

Tabela pregleda broja zaposlenih u Društvu po rodnoj strukturi:

Pol	Status ugovora		SUM
	određeno	neodređeno	
Ženski	19	180	199
Muški	23	175	198
Ukupno po vrsti	42	355	
Ukupno	397		

U Društvu je shodno rodnoj strukturi, kroz evidenciju radne snage na 31.12.2025.godine, bilo 199 pripadnica ženskog pola i 198 osoba muškog pola. Struktura zaposlenih shodno polu je u potpunosti uravnotežena, kako se može vidjeti u gornjoj tabeli.

Kada je u pitanju starosna struktura, smatramo da u Društvu nije idealna ali se tendencijom korekcije na bolje. Naime značajan broj starijih kolega je, tokom poslednjih 15 godina, uz sporazumni raskid i isplatu otpremnine napustio Društvo. Njihovo mjesto su zauzele mlađe kolege koje donose nova znanja i inovacije u poslovanju.

Tabela pregleda broja zaposlenih u Društvu na 31.12.2025.godini po starosnoj strukturi:

Godine	Status ugovora		SUM
	određeno	neodređeno	
20-30	19	18	37
30-40	10	85	95
40-50	8	102	110
50-60	5	90	95
60-67	0	60	60
Ukupno po vrsti	42	355	
Ukupno	397		

U pogledu obrazovne strukture možemo reći da je stanje dobro jer postoji ujednačenost po obrazovnim razredima. Turizam kao radno intezivna grana privrede traži zaposlene različitih obrazovnih profila i po vrsti i po nivou obrazovanja.

Tabela pregleda broja zaposlenih u Društvu po obrazovnoj strukturi na 31.12.2025.godine :

Obrazovanje	Status ugovora		SUM
	određeno	neodređeno	
NKV	3	10	13
KV	6	56	62
SSS	20	143	163
VSS	13	140	153
MR	0	6	6
Ukupno po vrsti	42	355	
Ukupno	397		

Kolektivnim ugovorom Društva , a shodno Ustavu Crne Gore i Zakonu o radu, nema diskriminacije prilikom zapošljenja radnika, a svi zainteresovani imaju isti tretman u odnosu na starost, pol, polnu orijentaciju, vjeroispovijest, nacionalno porijeklo, političku pripadnost. Isti tretman se podrazumijeva i tokom radnog angažmana svih radnika.



Detalj sa potpisa novog kolektivnog ugovora Društva

Prateći smjernice Vlade Crne Gore o upošljavanju domaće radne snage Društvo se za sezonske poslove prevashodno orijentiše na crnogorske državljane. Statistika povratka sezonaca u radni angažman Društva, za predhodni period, govori da se na poslove tokom ljetnje turističke sezone vraća oko 2/3 radnika. Ovaj statistički podatak kaže da zaposleni smatraju našu kompaniju za odgovorno privredno društvo koje se adekvatno odnosi prema svojim zaposlenima kao i da su uslovi rada za njih prihvatljivi. Pomenuti podatak je posebno važan kada smo svjesni da je problem obezbjeđivanja adekvatne radne snage akutan problem turističke branše a sve je izvjesnije da će problem u budućem period eskalirati. Najviše su deficitarna sledeća zanimanja – sobarica, pomoćni radnik u kuhinji, servir, i sl. . Međutim tokom prošle i ove godine imali smo potrebu za dodatnim NKV radnicima pa smo primili radnu snagu iz Indije. Uuupno ih je bilo angažovano oko 60 radnika i imali su ugovore na godinu dana. Pokazali su se kao dobri radnici i direktori hotela gdje su bili angažovani su bili zadovoljni.

Tabela pregleda **prosječnog broja zaposlenih** u Društvu za 2025.godinu po vrsti zapošljenja sa uporednim podacima za 2024.godinu (podaci za radnike sa svim vrstama ugovora):

Mjesec/Broj	<u>Ukupan broj radnika u mjesecu</u>	
<i><u>Vrsta ugovora</u></i>		
	2024	2025
PROSJEČAN BROJ	587,8	598,5
Br.radnika-stalni	327,3	348,0
Br.radnika-odredj.	51,4	36,4
Br.radnika-sezonci	173,5	142,3
Br.radnika-nerezid.	35,5	71,8

Status zaposlenog invalida imala su 4 izvršioca u prošloj godini, a kompanija je kao društveno odgovoran subjekat u 2025.godini Fondu za invalide uplatila 59.132 EUR, što je iznos koji je rijetko koje privredno društvo u Crnoj Gori izdvojilo kao pomoć hendikepiranim građanima.

Kako je problem angažovanja adekvatne radne snage aktuelan u cijelom regionu sa istim preprekama se suočava i naše Društvo. Politika obuke, unapređenja znanja i vještina zaposlenih sprovodi se u skladu sa Zakonom o radu, a plan obuke definisan je Kolektivnim ugovorom u Društvu. Svake godine se radi Godišnji plan edukacije zaposlenih i isti sprovodi po svim planiranim mjerama. Na fonu gore navedenoga može se vidjeti da Društvo ulaže u kadrovsku segment poslovanja. Polazeći od novog Zakona o radu, usvojen je Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta Društva čime su organizacija i poslovne funkcije kompanije usklađene sa standardima hotela srednje i visoke kategorije. Usvojena organizacijska rješenja sa utvrđenim brojem zaposlenih predstavljaju temelj za budući razvoj.

Za narednu 2026.godinu planirani su konkretni koraci koji trebaju pomoći u rješavanju pitanja radne snage. Obavljeni su preliminarni razgovori sa više agencija koje se bave posredovanjem pri zapošljavanju strane radne snage, radi sagledavanja uslova angažovanja, strukture kandidata, troškova, rokova realizacije i procedura pribavljanja dozvola za rad i boravak. Planirano je da se do kraja februara 2026. godine izvrši izbor agencije i pokrene postupak rezervisanja potrebnog broja izvršilaca, kako bi se izbjegli rizici kašnjenja u procedurama izdavanja dozvola.

Bićemo učesnici na mini sajmu zapošljavanja u organizaciji Zavoda za zapošljavanje Crne Gore, radi direktnog predstavljanja potreba poslodavca i selekcije kandidata iz evidencije nezaposlenih lica. Cilj aktivnosti je povećanje učešća domaće radne snage u ukupnoj strukturi sezonskih zaposlenih.

Planirano je takodje učešće na sajmu zapošljavanja studenata „Summer Job“ 11. Marta 2026 u Podgorici, radi angažovanja studenata za sezonske poslove u skladu sa zakonom. Ova aktivnost ima za cilj obezbjeđivanje fleksibilne radne snage tokom najvećeg obima posla u sezoni.

Obavljeni su inicijalni razgovori sa predstavnicima srednjih stručnih škola radi uspostavljanja saradnje i mogućnosti angažovanja učenika završnih razreda, u skladu sa zakonskim propisima. Planirano je zaključivanje sporazuma o saradnji, kojim bi se regulisali uslovi realizacije praktične nastave i eventualnog sezonskog angažovanja učenika.

Cilj Društva se ogleda i u tome da obezbijedi uslove svojim zaposlenima u kojima radne aktivnosti neće rezultirati nanošenjem bilo kakve štete ljudima. Program Zaštite na radu se kao takav, zvanično sprovodi u Društvu još od 2004. godine. Svaki sektor posjeduje sistem upravljanja bezbjednošću i zdravljem na radu, bezbjedno radno okruženje i adekvatnu zaštitnu opremu. Zaštita na radu sprovodi se u skladu sa Zakonom o zaštiti i zdravlju na radu i u tom smislu usvojen je Pravilnik o zaštiti i zdravlju na radu čijim su odredbama utvrđeni postupci i način ostvarivanja sprovođenja zaštite. U skladu sa odredbama Pravilnika određuje se politika sigurnosti na radu koja se ogleda u primjeni sredstava zaštite na radu, periodičnih i redovnih ljekarskih pregleda radi osposobljenosti za određeno radno mjesto kao i rukovanje i servisiranje-atesti sigurnosne opreme u protivpožarnoj zaštiti.

Tokom protekle godine kao rezultat predhodno usvojenih pravilnika organizovano je osposobljavanje za 392 radnika, pretežno sezonskih radnika, za bezbjedan rad sa izdatim uvjerenjima.

Shodno zakonskoj obavezi, organizovani su i specijalistički pregledi za 35 zaposlenog radnika na radnim mjestima sa posebnim uslovima rada. Predviđene redovne aktivnosti kao što su pregled PP aparata, hidranata, centrala za automatsku dojavu požara, provjere panic rasvjete obavljene su u predviđenim

terminima i bez grešaka. Protivpožarna zaštita i rukovanje protivpožarnom opremom je regulisano zakonom o zaštiti i spašavanju odnosno internim aktom - Pravinikom zaštite od požara.

Vezano za protivpožarnu zaštitu, u toku 2025. godine shodno zakonskim propisima dva puta godišnje je izvršen pregled pp aparata i hidranata, kao i ispitivanje centrala za automatsku dojavu požara u svim objektima Društva, za čem postoje uredni izvještaji.

U toku 2025. godine bilo je 8 prijavljenih povreda u okviru Društva, od kojih su 3 ocijenjene od strane doktora kao teške, 2 kao lake a za 3 se ne nevodi ocjena težine povrede.



Prikaz obuke iz protivpožarne zaštite na radu

Još tokom 2019-2020.godine po prvi put su rađeni Planovi zaštite obavezno šticeenog objekta, i to za TN Slovenska plaža i za hotel Aleksandar. Plan je zakonska obaveza i namjenjen je kako pripadnicima agencije za obezbjeđenje, tako i nadležnom državnom organu radi kontrola usklađenosti planskih mjera sa zakonskim okvirom. Dokument služi i zaposlenima u Društvu da bi jasno razdvojili nadležnosti u domenu bezbjednosti. Nakon ovih hotela u planu je da se to obavi i za ostale hotele u Društvu.

Vezano za politiku borbe protiv korupcije napominjemo da je Društvo u 2020. godini, saglasno Zakonu o sprečavanju korupcije (Sl.List Crne Gore, br.53/14), donijelo Plan integriteta, koji je objavljen na našoj web stranici. Plan integriteta je interni antikorupcijski dokument u kome je sadržan skup mjera pravne i praktične prirode kojima se sprečavaju i otklanjaju mogućnosti za nastanak i razvoj različitih oblika koruptivnog i neetičkog ponašanja u Društvu. Plan integriteta je rezultat samoprocjene izloženosti Društva rizicima za nastanak i razvoj korupcije, nezakonitog lobiranja i sukoba interesa, kao i izloženosti etički i profesionalno neprihvatljivim postupcima. Shodno ovom dokumentu imenovan je i menadžer integriteta koji prati sprovođenje plana i svake godine dostavlja izvještaj Agenciji za sprečavanje korupcije. Za menadžera integriteta imenovan je Duško Nikolić.

Odnosi Društva sa okruženjem

Hotelske kompanije shodno djelatnosti kojom se bavi imaju odnose sa mnogim eksternim javnostima. Ovdje nije izuzetak ni naše Društvo a obzirom da smo zvanično najveća hotelska kompanija u Crnoj Gori imamo

veliki broj partnera iz svih segmenata djelovanja. U okviru strukovnih udruženja naglašavamo saradnju i članstvo u sledećim institucijama:

- Privredna komora Crne Gore ;
- Unija poslodavaca Crne Gore ;
- Nacionalna turistička organizacija ;
- Turistička organizacija Opštine Budva ;
- Asocijacija menadžera Crne Gore.

Kroz prisustvo u izvršnim organima navedenih udruženja (Skupština i Upravni odbor), participiramo i u donošenju odluka i programa koje se tiču hotelijerstva i ugostiteljstva.

U odnosima sa lokalnom upravom i kao partner u poslovnom ambijentu Društvo, zavisno od djelatnosti, sarađuje sa društvima ograničene odgovornosti, čiji je osnivač Opština Budva. Shodno Odlukama donešenim od strane Skupštine Opštine Budva, koje se odnose na društva ograničene odgovornosti i čije usluge koristi naša kompanija, sve zakonom utvrđene lokalne takse, porezi i prirezi (Mediteran reklame, Turistička organizacija i dr.), kao i komunalne obaveze za isporuku vode i odvoz smeća se izmiruju bez bilo kakvog kašnjenja. Saradnja sa drugim preduzećima čiji je osnivač Država Crna Gora, a koje su usko vezane za djelatnost na lokalnom nivou (JP "Morsko dobro", Poreska uprava CG, Uprava za nekretnine, Državni arhiv CG) se ostvaruje bez prepreka.

S obzirom da je turistička industrija privredna grana koja se karakteriše kao izuzetno radno intenzivna, nezaobilazna je i saradnja sa stručnim školama i fakultetima. Postoji dugogodišnja saradnja Društva sa srednjim i visokim školama na osnovu kojih se angažuje kadar za djelatnost kojom se bavi Društvo. Prevažadno se saradnja ostvaruje kroz angažovanje učenika i studenata u obavljanju praktične nastave-rada na sezonskim poslovima. Shodno navedenom Društvo je u proteklih 10-tak godina sarađivalo sa:

- Visokom hotelijerskom školom iz Beograda, za oblast stručne prakse i stručno aplikativnih predmeta studijskog programa hotelijerstvo, restoraterstvo i gastronomija;
- Univerzitetom Donja Gorica (UDG) za obavljanje stručne prakse na realizaciji nastavnog programa za tu školsku godinu za studente turizma i ugostiteljstva kao i za studente i đake iz okruženja koji su na osnovu sporazuma između univerziteta obavljali stručnu praksu posredstvom UDG. Stručna praksa obuhvata poslove iz oblasti hotelijerstva, restoraterstva i gastronomije;
- Akademija strukovnih studija Beograd u dijelu obavljanja stručne prakse;
- Prirodno-matematički fakultet Novi Sad u dijelu obavljanja stručne prakse;
- JU Srednjom ekonomsko-ugostiteljskom školom iz Nikšića, ugovor o obavljanju profesionalne prakse u hotelima Društva. Praksa podrazumjeva kompletan program te školske godine i obavlja se pod nadzorom instruktora praktičnog obrazovanja;
- Unijom srednjoškolaca Crne Gore prema projektu „Akcioni dan“ a odnosi se na poslovnu saradnju kroz volonterski rad u oblasti ugostiteljstva. Volonterski poslovi izvode se u okviru svog obrazovnog profila.

U toku prošle 2024.godini potpisan je i Memorandum o saradnji između Javne ustanove centar za stručno obrazovanje Crne Gore i Društva. Potpisnici su bili Aleksandra Lalević, direktorica Centra i Jovan Gregović, izvršni direktor Društva. Ključne oblasti zajedničkog djelovanja , oblikovanih ovim memorandumom, su:

- Promovisanje značaja društveno odgovornog djelovanja i saradnje ustanova obrazovnog sistema i predstavnika privrede;

- Podrška talentovanim učenicima iz oblasti turizma i ugostiteljstva, kroz obezbjeđivanje prostornih i tehničkih uslova za organizaciju i realizaciju državnih takmičenja učenika srednjih stručnih škola u vještinama iz oblasti restoraterstva i kuvarstva;
- Promovisanje saradnje kroz medijske nastupe, kampanje, zvanične događaje sa temama iz oblasti stručnog obrazovanja, socijalnog partnerstva, povezivanja obrazovanja i privrede i sl.
- Druge oblasti međusobne saradnje na osnovu zajedničkog dogovora, koja će se zasnivati na principima: partnerstva, transparentnosti, odgovornosti, obostranog interesa, međusobnog informisanja i uvažavanja mišljenja obje strane.

Potpisivanje Memoranduma je rezultat dugogodišnje uspješne saradnje ove dvije institucije.

Sindikata u Društvu je organizovan na osnovu slobode udruživanja i stekao je reprezentativnost od strane poslodavca. U skladu sa Zakonom o radu i Zakonom o reprezentativnosti sindikata, zaposleni ostvaruju svoja prava koja su definisana i Kolektivnim ugovorom Društva. U Društvu postoji jedna Sindikalna organizacija koja obuhvata sve profitne jedinice i Sektore. Član je Granskog sindikata turizma i ugostiteljstva na nivou Države i Saveza sindikata Crne Gore kao stalni član Skupštine i Glavnog odbora.

U toku 2025.godine potpisan je novi kolektivni ugovor kojim su dodatno osnaženi radni odnosi i unaprijeđena prava zaposlenih. Novi kolektivni ugovor uključuje brojne pogodnosti za zaposlene, među kojima su 15% povećanje plata, pravo na zimnicu, stimulativne naknade, kao i razne vrste pomoći, nagrada i podrške. Takođe, posebno je naglašena podrška zaposlenima kroz novčane naknade za đake prvake i redovne studente, čime se dodatno osigurava briga za porodicu svakog zaposlenog.

U skladu sa Zakonom u Društvu su donešeni akti za borbu protiv korupcije i u neposrednoj saradnji sa Agencijom ostvaruju se određena prava na način što se program rada i djelovanja u borbi protiv korupcije objavljuje na sajtu Agencije. U skladu sa prethodnim, a po upitniku Agencije, dostavlja se odgovor 2 puta godišnje u vezi borbe protiv korupcije, koji su takođe objavljeni i na sajtu Društva.



Posjeta ministarke turizma Simonide Kordić našoj kompaniji



BUDVANSKA RIVIJERA
HOTELSKA GRUPA

Teniser Branko Đurić kojeg sponzoriše Društvo

U skladu sa Statutom i ovlašćenjima, Odbor direktora i izvršni direktor donose Odluke o sponzorstvima, pomoćima i donacijama. Sponzorstva se dodjeljuju sportskim ekipama za sve kategorije (juniori, omladinci, seniori) za unapređenje sporta na teritoriji Opštine Budva (teniser Branko Đurić, Vaterpolo-plivački savez Crne Gore, Plivačko-vaterpolo klub Budva, Rukometni klub Budvanska rivijera, Odbojkaški klub Budva, OFK Petrovac, i dr.). Poseban akcenat je stavljen na humanitaran rad i pomoći nevladinom sektoru (Crveni krst, Puževa kućica, „Mladost“-Bijela, Komanski most-Podgorica, Rotary klub i sl.), predškolskim ustanovama u Budvi, društvima za dobrovoljno davanje krvi, zdravstvenim ustanovama sa teritorije cijele države (KBC-Podgorica, Bolnica Risan, Bolnica Kotor, Bolnica Brezovik, Bolnica Cetinje) kao i osnovnim i srednjim školama u Opštini Budva.

Takođe, ostajemo posvećeni i njegovanju kulture kroz sponzorstva tradicionalnih i prepoznatljivih kulturnih dešavanja u našem gradu i državi, ali i pomoći školskim ustanovama i podršci aktivnostima humanitarnog karaktera.

Odgovoran odnos Društva prema zaposlenima nastavljen je i u 2025. godini. Na osnovu njegovih odluka isplaćene su sve naknade na koje zaposleni imaju pravo po osnovu Kolektivnog ugovora Društva, što potvrđuje uspješnu saradnju sa Sindikalnom organizacijom Društva.



Posjeta Novaka Đokovića teniskim terenima TN Slovenska plaža

U dijelu primjene ekonomskog patriotizma, koji se mjerama Vlade Republike Crne Gore promovišu, Menadžerski odbor Društva je još 2018.godine usvojio Zaključak o realizaciji zaključaka i preporuka Privredne komore Crne Gore i zaključenog sporazuma o saradnji Vlade Crne Gore i Privredne komore Crne Gore – Program promocije domaćih proizvoda – „Kupujmo domaće“. Cilj je da se izborom domaćeg proizvoda neposredno doprinese rastu domaće ekonomije, sigurnosti postojećih i otvaranju novih radnih mjesta, čime se obezbijeduje više novca za plate, penzije, obrazovanje, zdravstvo, kulturu, sport i brigu o onima kojima je potrebna. Na pomenuti način Društvo se dodatno profilise kao društveno odgovorna kompanija koja usvaja i primjenjuje ekonomsku saradnju između privrednih društava u Crnoj Gori. Program je bio aktivan i tokom 2025.godine a biće promovisan i tokom naredne 2026.godine.

Kao velika kompanija koja ima potrebu da komunicira sa širokim krugom subjekata značajno koristimo usluge svih medija. Tokom sezone, Društvo je bilo domaćin brojnim studijskim posjetama medija iz Srbije, Bosne i Hercegovine, Crne Gore i nekoliko evropskih zemalja. U pripremi i realizaciji turističke sezone kao jedan od učinkovitih promotivnih kanala korišćeni su boravci influensera, blogera i medijskih ekipa iz Crne Gore, Srbije u našim hotelima.



Dio materijala koji promoviše Društvo

Kompanija je i u 2025. godini imala korektan odnos sa medijskim kućama u Crnoj Gori (TVCG, TV Vijesti, RTV Budva, TV Adria, Radio Budva, TV Nikšić, Media biro, Radio Crne Gore, TV PINK, TV Nova, Blic TV, Tanjug, E-kapija, RTS, TU magazine i mnoge druge). Ostvarene su brojne saradnje sa poznatim ličnostima i influencerima na instagramu kako iz zemlje tako i regiona.

Nakon predstavljanja informacija o odnosu Društva sa drugim subjektima prezentiramo informacije o vlasništvu u drugim preduzećima i unutrašnjoj organizaciju poslovnih jedinica.

6. Informacije o otkupu sopstvenih akcija, odnosno udjela

U proteklom periodu Društvo nije radilo otkup sopstvenih akcija.

7. Postojanje poslovnih jedinica

Društvo u svojoj strukturi nema predstavništva, filijale ili djelove društva u drugoj državi. Međutim svoju organizaciju je prilagodilo prostornoj raspoređenosti hotela i od njih napravila profitne jedinice. Društvo raspolaže sa ukupno 5 hotela (Palas lux je kategorisan kao depandans Palasa) koji su geografski raspoređeno duž cjelokupne budvanske rivijere od Petrovca do budvanskog Starog grada.

U narednom grafiku je dat prikaz geografskog prostora na kojem se nalaze hoteli Društva:



Dispozicija hotela na prostoru cjelokupne budvanske rivijere daje na atraktivnosti ponude Društva i daje lijepu perspektivu daljnjeg kvalitativnog razvitka kompanije. U okviru svoje ponude smještaja Društvo raspolaže i sa velikim brojem pratećih sadržaja (barovi, restorani, poslastičarnice, gradske kafane, bazeni, butici i ostali prodajni prostori, parking prostori, parkovi, i dr.) kako se može i vidjeti u tabelarnom prikazu koji slijedi.

Društvo u svom vlasništvu raspolaže sa sledećim objektima:

Profitna jedinica - hotel	TN SLOVENSKA PLAŽA	ALEKSANDAR	PALAS	PALAS LUX	CASTELLASTVA	MOGREN	UKUPNO HG
Godina izgradnje	1984	1988	1983	2019	1973/2014	1983	
Kategorija (broj zvjezdica)	3 i 4	4	4	4	4	3	
Površina hotela m2 - objekat	60.401	10.280	11.500	5.449	12.010	1.779	101.419
Površina hotela - zemljište	162.898	23.680	17.029	1.704	10.860	4.926	221.097
Broj ležaja	2.135	454	342	162	370	-	3.463
Broj smještajnih jedinica (soba)	1.016	187	171	73	185	-	1.632
jednokrevetne sobe						-	-
dvokrevetne sobe	813	144	149	49	171	-	1.326
trokrevetne sobe			18			-	18
apartmani	203	43	4	24	14	-	288
Broj restorana i barova	7	3	3	1	2	2	18
Broj sjedišta u restoranima i barovima	1.650	460	580	200	360	370	3.620
Broj bazena	2	3	2	-	1	-	8
Broj parking mjesta	420	80	50	20	30	-	600
Udaljenost od plaže (metara)	50	50	30	30	100	30	

Turističko naselje **Slovenska plaža** locirano je na oko 500m od centra Budve i Starog grada i na samo 50m od plaže. Osmišljen je i radi po principu hotelskog rizort-a. Kompleks sačinjavaju 10 funkcionalnih cjelina (vila) od kojih su 6 kategorisane sa 4 zvjezdice a preostale vile sa 3+ zvjezdice. Od ostalih sadržaja važno je reći da posjeduje 2 bazena, dječji park, teren za mali fudbal, sopstveni parking sa 400 mjesta, restorane, barove i velike površine pod zelenilom. U okviru teniskog centra, koji se nalazi u TN Slovenska plaža, nalazi se 11 terena, 8 terena na šljaci, kao i tri betonski terena, sa svom dodatnom opremom i objektima (svlačionice, tuševi, prostor za odmor, kafe bar). Hotel je otvoren u period od maja do novembra mjeseca. Posjeduje sertifikate za integrisani sistem menadžmeta međunarodnih standarda ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 i ISO standard 22000 za bezbjednost hrane i pića.



TN Slovenska plaža

Hotel **Aleksandar** je porodični klub hotel koji je lociran na 20m od mora i 15 minuta hoda od Starog grada. Nalazi se u neposrednoj blizini TN Slovenska plaza i otvoren je 1989.godine. Hotel radi u periodu od aprila do novembra i u svom prostoru ima dodatne sadržaje koji uključuju 3 bazena, parking, kozmetički salon, teretanu, itd. Sastoji se od 4 odvojene vile, koje su dobile nazive po biljkama: Lavanda, Hortenzija, Pinea i Tilia. Hotel je prilagođen roditeljima sa djecom kao i gostima koji žele da uživaju u fitness programu. Jedini je hotel u Društvu koji posjeduje smještajne kapacitete za smještaj invalida. Takođe, posjeduje sertifikat za integrisani sistem menadžmenta ISO standard.



Hotel Aleksandar

Hotel **Mogren** je gradski hotel koji se nalazi u centru Budve i predstavlja jedan od najprepoznatljivijih simbola grada. Ime je dobio po istoimenoj plaži od koje se nalazi na udaljenosti od 150m . Izgradjen je 1934. godine u svom prvom izdanju a nakon toga i renoviran više puta od čega je najznačajnije bilo 1983. godine. Hotel je poznat po svojoj tarasi koja se nalazi 20 metara od Starog grada i funkcioniše kao Gradska kafana. Tokom

2018. godine prostor Gradske kafane, lobby-ija, restorana i recepcije je renoviran i doveden u rang hotela sa 5*. Od 2020.godine do sadašnjeg trenutka ne radi smještajni dio hotela jer je bila planirana rekonstrukcija cjelokupnog hotelskog dijela koja za sada nije realizovana. Projektom je predviđena rekonstrukcija smještajnog dijela i dovođenje na nivo kvaliteta od 5*.



Budući izgled Hotela Mogren

Hotel **Palas** se nalazi u Petrovcu na samoj obali mora. Izgrađen je 1983. godine i radi na principu porodičnog hotela. Prepoznat je na tržištu kao idealan prostor za porodične odmore, kongresni turizam, organizaciju vjenčanja, svečane proslave i vjenčanja. Dobitnik je svjetski poznate nagrade **World Luxury Hotel Awards** u domenu organizacije vjenčanja. U samom objektu nalazi se moderan Spa centar sa dva bazena, teretanom, kuglanom, trim cabinet, bilijar klubom, dječjom igraonicom i kongresnom salom. Posjeduje sve navedene sertifikate iz ISO 22000 seta standarda. U toku 2020. i 2025.godine dobio je depadans u vidu objekta Palas lux. Depadans raspolaže sa 49 dvokrevetne sobe i 24 de lux partmana ukupnog smještajnog kapaciteta 162 kreveta. Najluksuzniji je objekat u ponudi Društva.



Tarasa Hotela Palas u Petrovcu



Jedan od apartmana Palas Lux

Hotel **Castellastva** je lociran na oko 100m od plaže i samo 150m od centra Petrovca. Hotel je izgradjen 1973.godine i kompletno renoviran 2014.godine kada mu je i povećan kapacitet. Hotel raspolaže sa bazenom, multifunkcionalnom salom, wellness i Spa centrom i igraonicom kao i drugim sadržajima koji podrazumijeva moderan porodični hotel. Posjeduje isti standard poslovanja kao i ostali hoteli u Društvu.



Bazen hotela Castellastva u Petrovcu

8. Podaci o finansijskim instrumentima koji se koriste ako su od značaja za procjenu finansijskog položaja i uspješnosti poslovanja

Društvo je osnovano kao akcionarsko društvo i kotira se na Montenegro berzi AD Podgorica.

U svom portfoliju posjeduje hartije od vrijednosti na 31.12.2025.godine :

Emitent	Simbol	Broj	Nominalna vrijednost
MONTENEGRO AIRLINES - u stečaju	MOAR	121	8.855,00
MONTENEGROTURIST	MOTU	188.372	3,93

Društvo nema u svom vlasništvu druge hartije od vrijednosti ili njihove derivate jer takvi instrumenti nisu u širokoj upotrebi, niti postoji organizovano tržište takvih instrumenata u Crnoj Gori. Takođe ne vrši tzv. "hading" valuta u svom bazičnom poslu jer sve ugovore zaključuje u EUR valuti.

9. Upravljanje finansijskim rizikom

Preporučena struktura **Menadžerskog izvještaja** predviđa 3 odvojena dijela koja obrađuju oblast rizika u poslovanju i to po sledećim tačkama:

- Informacije o ciljevima i metodama upravljanja finansijskim rizikom pravnog lica, uključujući politiku izbjegavanja ili smanjenja gubitaka za svaku veću vrstu najavljene transakcije za koju se koristi zaštita od rizika ;
- Informacije o izloženosti pravnog lica rizicima cijena, kreditnim rizicima, rizicima likvidnosti i rizicima novčanog toka ;
- Ciljevi i politike u upravljanju finansijskim rizicima, rizicima i neizvjesnostima poslovanja zajedno sa politikom zaštite svake značajne vrste planirane transakcije za koje se koristi zaštita.

S obzirom da je teško jasno razdvojiti navedena 3 dijela izvještaja u nezavisne dijelove, čini nam se logičnim i razumnim da se tema rizika u poslovanju objedini u jednu oblast koju smo imenovali "Upravljanje finansijskim rizikom" i na taj način će biti tretirana u daljnjem tekstu.

Upravljanje rizikom Društva je struktuiran, konzistentan proces identifikovanja, procijene, odlučivanja i izvještavanja o šansama i prijetnjama koje utiču na ostvarenje ciljeva, koji se odvijaju u čitavom Društvu. Upravljanje rizicima u Društvu je usmjereno na minimiziranje potencijalnih negativnih uticaja i isticanje mogućnosti na finansijsko stanje i poslovanje Društva u situaciji nepredvidivosti finansijskih tržišta. U skladu sa prirodom posla i okruženjem u kome posluje, Društvo razvija sebi svojstveno pravila za upravljanje rizicima. Društvo je u svom redovnom poslovanju izloženo finansijskim rizicima od kojih su najznačajniji sledeći:

- Tržišni rizici ;

- Rizici likvidnosti ;
- Kreditni rizici.

Rizici koji proističu iz odnosa sa okruženjem a ponajviše sa drugim privrednim subjektima podilaze pod **tržišne rizike** i u narednim redovima ćemo predstaviti najznačajnije rizike odnosno one koje ostvaraju najveći uticaj na poslovanje našeg Društva.

U periodima kada traje pojedina kriza prosječan turista se teže odlučuje da svoj novac troši na putovanja. U takvim uslovima dolazi do ukupnog pada potražnje za hotelskim uslugama usljed *rizika koji proističu iz ekonomskih i političkih kretanja*. Dobrim poslovnim odlukama u proteklom periodu koje su se bazirale na poboljšanju kvaliteta smještaja i diversifikacijom tržišta odakle dolaze naši gosti, posledice krize su amortizovane. Politika “ne sva jaja u istu korpu” se pokazuje izuzetnom uspješnom u našem slučaju. Preraspodjela prodaje kapaciteta sa tradicionalnih tržišta ka tržištima EU zone i na kraju cijelog svijeta, svoj zamah doživljava u proteklih 15 godina. Iako regionalna tržišta uzimaju veliki udio u portfoliju neminovno je da se to u narednom mijenja još više.

U uslovima post-pandemije je bilo teško poslovati u zdravstveno osjetljivim djelatnostima kao što je to turizam. Situacija kada ljudi primarno brinu za svoje živote (period COVID-a) zasigurno teško će se odlučivati da putuju i troše sredstva.

Na fonu već navedenog, s vremena na vrijeme se u poslovanju pojavljuje nesistemički rizik koji drastično mijenja uslove rada. Većina poslovnih djelatnosti je osjetila pad aktivnosti a turistička grana još i najviše. Kako je u pitanju djelatnost čija je priroda usko povezana sa dosta drugih privrednih grana, efekti na cjelokupnu privredu su loši. U takvim uslovima se postavlja pitanje kako službe koje se bave procjenom rizika i njihovim minimiziranjem, mogu biti od koristi da Društvo bude adekvatno pripremljeno za ovakve pojave. Generalan je stav da se u dijelu prevencije malo što može uraditi jer su u pitanju globalne pojave na koje se na mikro nivou ne može uticati. Mišljenja smo da donošenjem procedura i mjera za postupanje u tim situacijama i njihovom striktnom primjenom se može dosta pomoći kompaniji. Naime ako se bude reagovalo promptno na pojavu i strogo se budu primjenjivali mjere posledice rizika, kao što je na primjer onaj tokom pandemije, štete se mogu minimizirati. Ne treba zanemariti i da se ovakvim postupanjem smanjuje i reputacioni rizik i čuva postojeći ugled i reputacija kompanije. U situaciji kada se vratilo poslovanje u normalne uslove, gosti će odlučivati po novim preferencijama od kojih će najvažnije biti one koje se tiču zdravlja, higijene i ukupnih uslova rada u novim uslovima. Kompanije koje su takve mjere primjenile od ranije lakše će se prilagoditi i imaće konkurentsku prednost na tržištu. U takvom ambijentu adekvatna procjena rizika poslovanja će se posmatrati u novom svjetlu.

Društvo ne posluje u okviru nekog drugog brand-a hotelske industrije tako da ne podliježe tzv. *brand reputation riziku*. Ovaj rizik se javlja kada se pojave problemi u poslovanju nekog globalno poznatog brand-a pa se, kao u sistemu spojenih sudova, kriza prenosi u sve jedinice tog sistema bez obzira da li posluje dobro ili loše na pojedinom tržištu. Društvo je izgradilo sopstveni brand u okviru kojeg posluje i po osnovu kojeg se izborilo za svoje mjesto na tržištu.

Cjelokupna turistička privreda u Crnoj Gori je, i prije pojave COVID 19, bila pod jakim *sezonalnim* uticajem - *rizikom* jer je ponuda u najvećoj mjeri emitivna ka drugim državama i to onim koja imaju percepciju naše ponude kao izrazito ljetne. Takva je situacija je i sa ponudom Društva koja je skoro u potpunosti orijentisana na period ljetnje turističke sezone i period od 01.05.-01.10. tokom godine. Prethodnih deset godina ulažu se značajni naponi da se ova dugotrajna strategija dopuni i razradi ponudama hotela Palas, Palas lux i Mogren koji rade tokom cijele ili u najvećem dijelu godine. Uprava Društva kroz analizu i shodno tome organizovanim

događajima priprema posebne ponude za konferencije, seminare, vjenčanja, dočeke, državne praznike i sl. kojima produžava rad hotela.

Naše Društvo nije izloženo *deviznom riziku* kao jednom od najvažnijih rizika tržišne prirode. Naime naši poslovni partneri i gosti sa kojim Društvo posluje, su sa tržišta gdje je Euro novčana valuta plaćanja. Međutim značajne devalvacije pojedinih valuta u odnosu na Euro čine aranžmane u euroizovanim ekonomijama skupljim i na taj način manje prijemčivim turistima van Euro zone. Devalvacije ruske rublje ili turske lire su primjeri ove situacije i u tom periodu jeste došlo do umanjenja tražnje sa ovih tržišta. Imamo i tu nekih promjena jer se Društvo otvara ka nekim dalekim destinacijama (Izrael, Egipat, SAD, Saudijska Arabija, i sl) ali ne u mjeri da se ovaj trend prelije u ozbiljan sistemski rizik poslovanja.

Društvo u svom poslovanju ugovara i alotmanske ugovore sa turooperatorima. Kod ovog vida ugovaranja zakupa smještaja postoji rizik realizacije alotmana jer agencija zakupac ne garantuje popunjenost. Sa namjerom da se smanji rizik potrebno je da sa agencijama ažurno pratimo stanje bukinga i zavisno od toga preduzimati mjere kao što su dodatne reklame korekcije cijena, nova tržišta i dr. . Za sezone 2020 i 2021 dobar dio ugovora je imao stavku sa fiksnim zakupom smještaja. Usljed stanja koje je prouzrokovao COVID virus, partneri su insistirali da ne mogu ispuniti ugovorne obaveze o fiksnom zakupu i svi su prešli na alotman ugovor sa obostranom saglašnoću. Situacija se promijenila pandemije i partneri razumiju da se vraćamo predašnjim uslovima poslovanja pa je došlo do značajnog povećanja fix zakupa.

Društvo je izloženo raznim *rizicima* i kroz efekte *promjena visine tržišnih kamatnih stopa* koje djeluju na njegov finansijski položaj i tokove gotovine. Krediti povučeni po promenljivim kamatnim stopama izlažu Društvo kamatnom riziku novčanog toka, dok krediti dati po fiksnim kamatnim stopama izlažu Društvo riziku promjene fer vrijednosti kreditnih stopa. U kreditnom portfoliju Društva sada postoje samo kreditne obaveze sa fiksnom kamatnom stopom. Time smo izbjegli siutacije u protekle 4 godine kada su fluktacije u vrijednosti EURIBOR-a dovodile do porasta ili pada ukupne mjesečne obaveze.

Rizik likvidnosti predstavlja rizik da Društvo neće biti u stanju da izmiri svoje finansijske obaveze po njihovom dospjeću. Upravljanje rizikom likvidnosti ima za cilj da se uvijek obezbijedi adekvatna likvidnost za izmirenje obaveza po dospjeću, kako pod uobičajenim tako i pod vanrednim okolnostima, bez nastanka gubitaka ili rizika od narušavanja reputacije. Koraci koji se primjenjuju za obezbjeđivanje dobre likvidnosti zavise od djelatnosti a uobičajeno se koristi limitiranje iznosa avansnog plaćanja isporučiocima, dobijanje grejs perioda i dužeg roka otplate. Mjere koje pokazuju rezultate u upravljanju likvidnošću su procjena rizika poslovne aktivnosti za pojedine partnere, praćenje poslovanja Društva i finansijskog stanja, kao i upravljanje potraživanjima. Naše Društvo prilikom ugovaranja hotelskih kapaciteta, sa garancijom ispunjenja obaveze, predviđa uplatu avansa koji se naplaćuju prije početka i u toku turističke sezone iz čega proizilazi sigurnost naplate prije dolaska gosta. Ovakav način naplate je značajan resurs kako u sigurnosti naplate tako i održavanju likvidnosti, što obezbjeđuje usklađenost rokova priliva i odliva odnosno naplate potraživanja i servisiranje svih obaveza prema državi, zaposlenima, dobavljačima i bankama. Iz gore navedenog proizilazi da Društvo nema problema sa obezbjeđivanjem likvidnosti u svakom datom trenutku.

Važno je napomenuti da je Društvo u proteklom periodu obavilo veliku rekonstrukciju svojih smještajnih kapaciteta i da ta poslovna odluka nije u bilo kojem trenutku ugrozila likvidnost. Usled dramatičnog pada prihoda tokom 2020. godine postojala je realna situacija da se Društvo suoči sa značajnim porastom rizika likvidnosti. U takvoj situaciji pokazala se ispravnim konzervativna politika čuvanja i akumulacije dobiti iz predhodnog perioda. Zahvaljujući depozitima koji su proizašli iz akumulirane dobiti prošlih godina, Društvo je plaćalo sve svoje dospjele obaveze tokom perioda pandemije. Tokom protekle godine Društvo se suočilo sa dva veća odliva sredstava po osnovu kojih je povećalo značajno svoju aktivu (slučaj Zetagradska i Euromix) ali nije ugorzilo svoju likvidnost.

Kreditni rizik je rizik nastanka finansijskih gubitaka Društva kao rezultat kašnjenja klijenata ili druge ugovorne strane u izmirivanju ugovornih obaveza. Pored odgovarajućih instrumenata obezbjeđenja koje se traže od kupaca (bankarske garancije i mjenice), definisanih procedura koje utvrđuju način određivanja kredit limita kupaca, u slučaju neblagovremenog izmirivanja obaveza kupaca prema Društvu, istima se prekida korišćenje smještajnih kapaciteta. Međutim pored toga, Društvo ima značajnu koncentraciju kreditnog rizika u vezi sa potraživanjima, jer posluje sa velikim brojem komintenata a tim je mogućnost procjene rizika svih partnera otežan. Društvo koristi i sljedeće mehanizmi naplate: reprogramiranje duga, kompenzacije sa pravnim licima, utuženja, vansudska poravnjenja i ostalo. Sektori finansija i prodaje prate kontinuirano naplatu potraživanja i vrše primjenu inicijalnih mjera za naplatu. Nakon što se iscrpe mjere koje se primjenjuju od strane ovih sektora pojedinačni problematični slučajevi se prosleđuju Pravnom sektoru koji koristi pravne mehanizme za naplatu potraživanja. Koristan mehanizam za unapređenja naplate potraživanja bio bi sistem mjera koji bi definisao mjere shodno danima kašnjenja pojedinih kupaca što je sugerisano i od strane eksterne revizije.

Treba reći da se još nije završila primjena sistemskog softvera u Društvu. Društvo je nakon promjene hotelskog programa, tokom 2023.godine pristupilo i promjeni finansijskog softvera. Rok za kompetnu primjenu i prelazak na novi softver je bio na 01.06.2023. Međutim ni 30 mjeseci po isteku roka, primjenjeni informacioni sistem, kako hotelski tako i finansijski, nije zaokružio poslovne procese. U ovoj fazi softver ne prati potrebe Budvanske rivijere i nije prilagođen kapacitetima/obimu i načinu rada naše kompanije. Partner koji implementira softver i kod hotelskog i kod finansijskog softvera oba slučaja je kompanija Montora d.o.o. .

Upravljanje rizicima kod privrednih društava usmjereno je na minimizovanju potencijalnih negativnih uticaja na finansijsku poziciju kompanije, u situaciji nepredvidljivosti u ambijentu u kojem posluju. Upravljanje rizicima definiše se finansijskim i računovodstvenim politikama usvojenim od strane nadležnog organa upravljanja kao i osnivanjem revizorskih službi.

Revizorski odbor

Revizorski odbor Društva oformljen je Odlukom Odbora direktora 2011. Godine .

Statutom Društva utvrđena je obaveza da Revizorski odbor podnosi izvještaj Odboru direktora Društva, a Zakonom o reviziju, između ostalog da prati efektivnost interne kontrole pravnog lica i interne revizije, da daje preporuku Skupštini akcionara o izboru Revizora Društva i dr.

Revizorski Odbor se bira na jednogodišnji mandat. Revizorski odbor ima poslovnik o radu i u dosadašnjem radu je funkcionisao shodno svojoj ulozi.

Interna revizija i kontrola

Društvo je ispunilo zakonsku obavezu i imenovalo internog revizora. Interni revizor je funkcionalno i organizaciono odvojen od drugih organizacionih jedinica Društva a njegova funkcionalna nezavisnost ostvaruje se nezavisnim planiranjem, sprovođenjem i izvještavanjem o obavljenim unutrašnjim kontrolama i revizijama.

U skladu sa Zakonom o reviziji glavni zadaci su sledeći:

- Ispitivanje i praćenje adekvatnosti i pouzdanosti računovostvenog Sistema ;
- Saradnja sa eksternim revizorom ;
- Zaštita imovine i drugih resursa Društva od gubitaka koji mogu nastati neodgovarajućim upravljanjem, neopravdanim trošenjem i korišćenjem ;
- Zaštita od eventualnih nepravilnosti, nezakonitosti i prevara ;
- Nadzor nad pravilnom primjenom zakonskih propisa, podzakonskih i internih akata ugovora i propisanih postupaka ;
- Obezbjedenje pouzdanog, potpunog i blagovremenog finansijskog i poslovnog izvještavanja ;
- Unapređenje pravilnog, ekonomičnog i efektivnog korišćenja rada i sredstava .

Internom revizoru su od pomoći u radu usvojene procedure poslovanja kao i računovodstvene politike.

U svom svakodnevnom djelovanju Društvo se suočava sa rizicima poslovanja koje ciljano želi da minimizira. Adekvatnom pripremom i sistemskim djelovanjem najveći dio rizika se može dovesti na mjeru koja se može prihvatiti. Služba interne revizije ima 2 izvršioca na poziciji revizora.

Interna kontrola funkcioniše u okviru Društva duži niz godina. Služba se bavi kontrolom materijanog dijela poslovanja Društva i zakonitošću rada u toj oblasti. Trenutno su u službi zaposleni 5 internih kontrolora i šef interne kontrole.

Društvo svoju politiku procjene rizika primjenjuje dosledno što se može zaključiti iz postignutih rezultata.

Zaključak

HG Budvanska rivijera AD je kompanija koja funkcioniše kroz različite pravne oblike na turističkom tržištu Crne Gore skoro pola vijeka. Prilagođavala je svoju ponudu trendovima u hotelskom biznisu i uvijek bila na tragu aktuelnog. U kompaniji su stasavale mnoge generacije turističkih radnika koje su kasnije oblikovale i sliku turističke Budve i turističke Crne Gore. Sa približno 10% ukupnog hotelskog smještaja u Crnoj Gori, sa koliko raspolaže, HG Budvanska rivijera je nezaobilazan subjekt hotelske industrije u državi i sa pravom zauzima lidersku poziciju.

Turistička 2025.godina nije ispunila očekivanja u dijelu fizičkih rezultata. Društvo je ostvarilo 13% manje noćenja tokom ove sezone. Razlozi su višestruki i odnose se i na interne i eksterne faktore uticaja. Interni razlozi su već predmet pažnje unutar kompanije i odnose se na unapređenje intersektorskog poslovanja Društva sa posebnim akcentom na unapređenje usluge i bolje reagovanje na promjenu tražnje u turizmu. Eksterni faktori se najviše tiču pada nivoa poslovanja na cijeloj destinaciji i promjene u poreskom sistemu Crne Gore. U Izveštaju o poslovanju turističke privrede za 2025.godinu koji je pripremila Privredna komora može se vidjeti da je cijeli turistički sektor radio sa 3% manje popunjenosti kapaciteta kao i da je evidentiran pad broja noćenja za 1,5%. Crnogorsko primorje kao motor turističke privrede cijele Crne Gore pokazuje lošije rezultate drugu godinu za redom. Na uspješnost sezone znatno je uticalo i povećanje stope PDV-a na smještaj sa 7% na 15%. Obzirom na ubrzani postupak donošenja ovog zakona hotelska industrija se nije mogla cjenovno brzo prilagoditi promjeni, tako da je ovo povećanje poreza finansirala iz svojih prihoda i iz postojećih cijena za 2025.godinu. Interna procjena unutar Društva nam kazuje da je ovom odlukom umanjen neto prihod Društva za više od 1 milion EUR. Sa druge strane Društvo nastavlja svoj trasiran poslovni put. Srednjoročna strategija za period 2024-2029.godine je utvrdila pravac razvoja Društva sa jasnim smjernicama gdje treba tražiti prostor za dalji razvitak kompanije. Akcenat se posebno stavlja na konstantno ulaganje u povećanje kvaliteta smještaja i segmentaciju ponude ka različitim ciljnim grupama. Bolji analitički pristup prodaji je nešto na čemu treba insistirati u narednom periodu, jer to obezbjeđuje profitabilnost na duži period. U odnosu na sve navedeno, poslovna 2025.godina ne odstupa od ranijih godina po odnosu Društva prema okruženju pa obaveze plaćajamo promptno po dospelju, zaposleni ostvaruju sva svoja prava i ulaže se u njihovo obrazovanje, a zajednica kroz ulaganje u društveno korisne akcije ima percepciju HG Budvanske rivijere kao društveno odgovorne kompanije.

Za nastupajuću 2026.godinu očekivanja predstavnika turističke struke, na nedavno organizovanom istraživanju koji su pripremili u UNWTO-u u januaru 2026.godine, govore da se za narednu godinu očekuje da turistički proizvod bude bolji od ostvarenog u 2025.godini odnosno da bude veći u procentu od 3-4%. Oko polovine ispitanih osoba iz turističke struke naglašava da su ekonomski faktori, visoki troškovi transporta i geopolitički rizici glavni izazovi sa kojima se globalna turistička privreda suočava u 2026.godini. Očekujemo da će rezultati biti i bolji kada je u pitanju HG Budvanska rivijera, jer naš price/quality odnos biva bolji nakon ulaganja u kapacitete i uslugu.

Vjerujemo da će podaci koje smo prezentovali u **Izveštaju menadžmenta** biti od suštinske koristi za dobijanje kvalitetnih informacija o Društvu i da su pomogle u stvaranju tačne i objektivne slike o HG Budvanska rivijera AD Budva.

JOVAN GREGOVIĆ

Izvršni direktor Hotelske grupe Budvanska rivijera AD